



DE NETWERKORGANISATIE 'KRACHT VAN SPORTEVENEMENTEN' BUITENSPEL GEZET, HOE MOET HET ANDERS?

Kwalitatief onderzoek naar de interne oorzaken voor het passeren van de netwerkorganisatie
'Kracht van Sportevenementen' bij recente ontwikkelingen binnen het Nederlands
Sportevenementenbeleid.

Sjors Metz

Februari 2017

Universiteit Utrecht

DE NETWERKORGANISATIE 'KRACHT VAN SPORTEVENEMENTEN' BUITENSPEL GEZET, HOE MOET HET ANDERS

Kwalitatief onderzoek naar de interne oorzaken voor het passeren van de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' bij recente ontwikkelingen binnen het Nederlands Sportevenementenbeleid.

Februari 2017

Universiteit van Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Scriptie Master Sportbeleid en Sportmanagement

Auteur: Sjors Metz

Studentnummer: 5519217

Begeleider: dr. M. Waardenburg

2^e beoordelaar: dr. I.E.C. Claringbould



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie *'De netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' buitenspel gezet, hoe moet het anders?'*. Dit afstudeeronderzoek vormt een afsluiting van mijn tweejarige Master Sportbeleid & Sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen (USBO) en brengt een einde aan mijn studententijd.

Ik kan terugkijken op een prachtige studententijd, die begon op de Academie voor Sportstudies aan de Haagse Hogeschool. Na het afronden van mijn opleiding sportmanagement, heb ik kort deelgenomen aan het traineeshipprogramma van het UWV om vervolgens de keus te maken om weer te gaan studeren. De sport trok mij dusdanig, dat ik de master ben gaan volgen aan de Universiteit van Utrecht. Achteraf gezien bleek dit een succesvolle keus. Het leverde een prachtige stageplek bij NOC*NSF op, waardoor ik ook deel kon uitmaken van de organisatie van de EK Atletiek 2016 in Amsterdam en heb ik mijn grote droom kunnen realiseren met het bezoeken van de Olympische Zomerspelen in Rio de Janeiro als crewmember van het Holland Heineken House. Kortom, een succesvolle periode waar ik graag op terugkijk.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Om te beginnen wil ik Maikel Waardenburg bedanken als begeleider van mijn scriptie. Na de drukke zomerperiode is hij me niet uit het oog verloren en heeft hij er mede voor gezorgd dat ik uiteindelijk op het juiste pad terecht ben gekomen. Als we spraken over mijn scriptie was dat erg constructief en kon ik weer een stap zetten richting het eindresultaat.

Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider Sybrecht Lensink bedanken. Gedurende mijn master liep ik twee jaar stage bij NOC*NSF. Hij gaf me tijdens de stage volledig de ruimte om deze master tot een succesvol einde te brengen. Hij gaf feedback op opdrachten voor de master, stelde mijn persoonlijke ontwikkeling voorop en bood vele kansen. Naast Sybrecht wil ik ook mijn collega's Yvonne Tamminga en Yvon Roelofs bedanken. Zij begeleidden mij tijdens de stage bij NOC*NSF en gaven mij een kans bij de EK Atletiek. Yvon was mijn stagebegeleider binnen de EK, van wie ik veel heb kunnen leren gedurende de aanloop naar het evenement. Als laatste wil ik de leden van de netwerkorganisatie *'Kracht van Sportevenementen'* bedanken voor hun tijd en openheid; zonder hun medewerking was deze scriptie niet tot stand gekomen.

Verder wil ik enkele mensen bedanken in mijn persoonlijke omgeving. Allereerst mijn familie die altijd nauw betrokken is geweest bij mijn studie. Zonder hen zou ik niet de kans hebben gehad om te komen waar ik nu sta. Als laatste wil ik mijn vriendin bedanken, die vaak motiverende woorden sprak en een mij een schop onder de kont gaf bij moeilijke momenten.

Zonder al deze hulp was ik nooit gekomen tot het voorliggend resultaat. Dit onderzoek geeft inzicht in het sportevenementenbeleid in Nederland. Een interessant beleidsterrein waar ik nog jaren in wil werken. Momenteel wordt deze wens ook gerealiseerd.

Sjors Metz

Rotterdam, februari 2017

Samenvatting

De netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' is buitenspel gezet bij recente ontwikkelingen in het sportevenementenbeleid. Er is voorbij gegaan aan de netwerkorganisatie bij het instellen van de Nederlandse Sportraad en bij het proces rondom de Europese Spelen 2019. Het doel van het onderzoek is het achterhalen van de mogelijke interne oorzaken voor het passeren van de netwerkorganisatie en mogelijk een aanbeveling te geven om dit in de toekomst te voorkomen. De hoofdvraag luidt als volgt: *Welke interne oorzaken liggen volgens leden van de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' ten grondslag aan het passeren van het netwerk bij recente ontwikkelingen in het Nederlands sportevenementenbeleid?*

Om deze vraag te beantwoorden zijn semigestructureerde interviews gehouden met respondenten uit het directeurenoverleg van de netwerkorganisatie. In het onderzoek is ook gebruik gemaakt van een literatuurstudie, documentanalyses en zijn de resultaten geanalyseerd door de theoretische concepten: netwerkorganisatie en het arenamodel.

De resultaten zijn onderverdeeld in twee thema's. Het eerste thema gaat in op de netwerkorganisatie en het sportevenementenbeleid van aangesloten partners. De netwerkorganisatie is een samenwerking tussen de gemeente Amsterdam, gemeente Rotterdam, gemeente Den Haag, gemeente Utrecht, gemeente Eindhoven, provincie Gelderland, provincie Noord-Brabant, provincie Limburg, NBTC, NOC*NSF en VWS. De netwerkorganisatie zet zich in op het vergroten van maatschappelijke, economische en sportieve effecten van toonaangevende sportevenementen. Deze visie komt overeen met het sportevenementenbeleid van de verschillende partners. Respondenten geven echter aan dat bij deze visie een stip op de horizon ontbreekt.

Het tweede thema gaat in op de spanning: samenwerken versus strijd. Binnen de samenwerking van de netwerkorganisatie is er plaats voor kennisdeling en ontmoeting. Er is binnen deze samenwerking echter ook plek voor strijd. Er is strijd over de topevenementenkalender en over het aansluiten van provincies bij de netwerkorganisatie. Binnen deze strijd is een aantal coalities waarneembaar. De gemeente Amsterdam, gemeente Rotterdam en de gemeente Den Haag vormen één coalitie, dit is op basis van hun interpersoonlijke relaties. De andere coalities zijn gevormd door de provincies en de overige partners binnen de netwerkorganisatie. Binnen deze politieke strijd geven respondenten aan dat het onderlinge vertrouwen ondermijnd wordt.

Uit de analyse van de resultaten is gebleken dat er drie kernbegrippen terugkomen. Dat is de beperkte taakopvatting van de netwerkorganisatie, de interne politieke strijd en het gebrek aan vertrouwen. Geconcludeerd kan worden dat deze kernbegrippen behoren tot de organisatiecultuur van de netwerkorganisatie. De organisatiecultuur van de netwerkorganisatie kan van invloed zijn op het externe imago van de netwerkorganisatie. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het passeren van de netwerkorganisatie door de Nederlandse Sportraad en rondom het proces van de Europese Spelen 2019.

Afsluitend is de onderzoeker van mening dat, als de netwerkorganisatie werkt aan het verduidelijken van de taakopvatting en het minimaliseren van politieke strijd binnen de netwerkorganisatie, het externe imago van de netwerkorganisatie verbetert, waardoor de netwerkorganisatie bij toekomstige ontwikkelingen in het sportevenementenbeleid mogelijk niet gepasseerd wordt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Doel- en vraagstelling.....	8
1.3 Relevantie.....	8
1.4 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Onderzoeksperspectief	11
2.2 Theoretische Concepten	12
2.2.1 De Netwerkorganisatie.....	12
2.2.2 Het arenamodel.....	13
2.2.3 Koppeling concepten.....	16
3. Methode	17
3.1 Dataverzameling.....	17
3.1.1 Literatuurstudie.....	17
3.1.2 Documentenanalyse.....	17
3.1.3 Semigestructureerde interviews	18
3.2 Selectie van organisaties en respondenten	18
3.3 Resultaten en analyse	19
3.4 Betrouwbaarheid.....	20
3.5 Validiteit	20
3.5.1 Geloofwaardigheid	21
3.5.2 Overdraagbaarheid.....	21
3.6 Anonimiteit.....	22
4. Literatuurstudie.....	23
4.1 Sport als middel.....	23
4.2 Sportevenementen als middel	23
4.2.1 Legacy van sportevenementen	24
4.2.2 Gebruik van sportevenementen als hefboom.....	27
4.3 Wat is er in de literatuur bekend over beleidsontwikkeling door netwerken?	27
5. Resultaten.....	29
5.1 De netwerkorganisatie	29
5.1.1 Hoe ziet de samenwerking eruit?.....	29

5.1.2 Gezamenlijk doel van de netwerkorganisatie	31
5.1.3 Sportevenementenbeleid aangesloten organisaties.....	31
5.1.4 Resumé netwerkorganisatie.....	33
5.2 Samenwerking vs Strijd	34
5.2.1 Ervaringen samenwerking	34
5.2.2 Voordelen van de samenwerking.....	35
5.2.3 Machtsverschillen.....	36
5.2.4 Strijd in relatie tot aansluiting provincies.....	38
5.2.5 Strijd in relatie tot de topevenementenkalender	39
5.2.6 Resumé Samenwerking vs Strijd	40
6. Analyse	42
6.1 (Beperkte) taakopdracht netwerkorganisatie	42
6.2 Interne politiek	43
6.3 Vertrouwen	44
7. Conclusie	46
7.1 Beantwoorden deelvragen	46
7.2 Beantwoorden hoofdvraag	47
8. Discussie	49
8.1 Wetenschappelijke relevantie en aanbevelingen vervolgonderzoek	49
8.2 Aanbevelingen voor de netwerkorganisatie (praktische relevantie)	50
8.3 Beperkingen van het onderzoek	51
Literatuurlijst	53
Bijlagen	57
Bijlage I: Topiclijst	57

1. Inleiding

Om sporters een podium te geven in eigen land, kan een sportevenement uitkomst bieden. Vroeger stonden overheden nog niet te springen om publiek geld te investeren in een sportevenement (Hover, Straatmeijer, & Breedveld, 2014). De Nederlandse overheid weigerde een bijdrage te leveren aan de Olympische Spelen 1928 in Amsterdam, het volk heeft toen bijgedragen aan de Spelen en ervoor gezorgd dat de Spelen naar Nederland toe kwamen. In de jaren '80 heeft de Nederlandse overheid zich voor het eerst bemoeid met sportevenementen (Hover et al., 2014). De Nederlandse overheid ondersteunde het bid voor de Olympisch Zomerspelen van 1992. De Spelen gingen uiteindelijk naar Barcelona.

Volgens Hover et al. (2014) is het jaar 2000 een omslagpunt geweest op het gebied van het Nederlandse sportevenementenbeleid. Het EK voetbal 2000 werd gehost in Nederland en daarnaast was Nederland succesvol op de Olympische Spelen. Hover et al. (2014) geven aan dat mede door de goede prestaties in Sydney er in 2004 het eerste plan werd geschreven om de Olympische Spelen in 2028 naar Nederland te halen. In 2009 volgde het eindrapport 'Olympisch Plan 2028' en dit was tevens de start van de alliantie Olympisch Vuur. Deze alliantie bestond uit een aantal organisaties, onder meer de G4 (Utrecht, Rotterdam, Den Haag en Amsterdam), Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en NOC*NSF. Deze organisaties verenigden zich om Nederland naar Olympisch niveau te stuwen.

In oktober 2012 trok het kabinet Rutte II de stekker uit het Olympisch Plan 2028, dit betekende ook het einde van de alliantie Olympisch Vuur. Een aantal partners vond dat het netwerk, de kennis en de contacten behouden moesten blijven. Op initiatief van Amsterdam, Rotterdam, VWS en NOC*NSF is in 2014 de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' (vanaf hier netwerkorganisatie) opgericht. Naast de al eerder genoemde partners, sloten Utrecht, Den Haag, Eindhoven en het Nederland Bureau voor Toerisme en Congressen (NBTC) zich aan bij deze netwerkorganisatie. Begin 2016 zijn de provincies Gelderland, Brabant en Limburg aangehaakt bij de netwerkorganisatie. De netwerkorganisatie zet zich gezamenlijk in om te streven naar het organiseren van toonaangevende sportevenementen met internationale uitstraling, die excellent georganiseerd zijn en aantoonbaar economisch, maatschappelijk en sportief effect genereren voor het land. Het is noodzakelijk om een kanttekening hierbij te plaatsen. De netwerkorganisatie organiseert zelf geen evenementen; zij geeft vorm aan het sportevenementenbeleid en verenigt zich om de impact en kennis van sportevenementen te vergroten.

Hoe ziet de netwerkorganisatie er uit? De structuur van de netwerkorganisatie bestaat uit een aantal gremia. Er is een directeurenoverleg, hier worden alle besluiten genomen. Bijna iedere organisatie vaardigt de directeur sport af in het directeurenoverleg. Het NBTC is echter agenda-lid in dit overleg. Hierdoor mag een afgevaardigde van NBTC wel aanwezig zijn, maar kan diegene niet meebeslissen. Onder het directeurenoverleg staat de werkorganisatie. Beleidsmedewerkers en adviseurs sport uit de aangesloten organisaties komen in dit gremium op verschillende thema's bijeen. De projectleider is een verbindende factor tussen de werkorganisatie en het directeurenoverleg. Deze verbindende factor wordt ondersteund door een aantal projectmedewerkers. De projectleider en de projectmedewerkers zijn geplaatst bij NOC*NSF.

Een laatste gremium dat valt onder de netwerkorganisatie is de Commissie Evenementen. Dit gremium voorziet het directeurenoverleg van advies over sportevenementen die zich willen plaatsen voor de topevenementenkalender. De Commissie Evenementen beoordeelt aanvragen voor de topevenementenkalender aan de hand van een aantal vastgestelde criteria. Dit advies wordt, mits er geen zwaarwegende politieke en/of financiële redenen zijn, overgenomen door het

directeurenoverleg. Sportevenementen die geplaatst zijn op de topevenementenkalender, voldoen aan de voorwaarden om in aanmerking te komen voor een evenementensubsidie van VWS. In paragraaf 5.1 wordt uitgebreider stilgestaan bij de structuur van de netwerkorganisatie.

1.1 Aanleiding

Wat is de aanleiding geweest om onderzoek te doen naar de netwerkorganisatie? NOC*NSF heeft naar aanleiding van haar teruggave van de Europese Spelen 2019 een evaluatiecommissie ingesteld. De sportkoepel wil weten wat er fout is gegaan in het proces en wat de gevolgen van de teruggave zijn. Het rapport van de Adviescommissie European Games 2019 (2016) vermeldt het volgende over de rol van de netwerkorganisatie in relatie tot het proces rondom de Europese Spelen 2019:

*“Het is enkele betrokkenen opgevallen dat het reguliere afstemmingsorgaan inzake het sportevenementenbeleid, ‘De Kracht van Sportevenementen (KvS)’, niet of nauwelijks een rol heeft gespeeld in het proces rond de EG2019. In dit reguliere platform waren immers VWS, de grote steden en NOC*NSF samen vertegenwoordigd.”*

Diezelfde adviescommissie concludeert dat de partners in de netwerkorganisatie het niet belangrijk genoeg vonden om dit samenwerkingsverband te positioneren rondom het proces van de Europese Spelen. In het rapport draagt de Adviescommissie European Games 2019 (2016) ook een mogelijke oorzaak aan:

“Het nationale sportevenementenbeleid, waar de oprichting van de KvS voor bedoeld was, nog onvoldoende (expliciet) ontwikkeld, geformuleerd en uitdraagbaar is.”

Volgens de adviescommissie speelde de netwerkorganisatie nauwelijks een rol in het proces rondom de Europese Spelen 2019. Naast het evaluatierapport over de Europese Spelen 2019, waren de (mislukte) Europese Spelen ook een aanleiding voor minister Schippers op een Sportraad in te stellen. Op 20 november 2015 werd de Nederlandse Sportraad (vanaf hier, Sportraad) ingesteld (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015). De Sportraad moet zich gaan richten op processen rond de organisatie van sportevenementen, aangezien dit niet altijd goed is gegaan. In haar kamerbrief geeft minister Schippers (2016) het voorbeeld van het proces met betrekking tot de Europese Spelen 2019. De Sportraad zal zich daarnaast ook richten op het rendement van sportevenementen. Het rendement van sportevenementen moet naar een hoger niveau worden getild, daarnaast moeten sportevenementen minder afhankelijk zijn van publieke middelen. Een half miljoen euro is gereserveerd voor een secretariaat ter ondersteuning van de Sportraad. Het secretariaat wordt ondergebracht bij het ministerie van VWS (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015). Naast het financieel ondersteunen van de Sportraad, ondersteunt VWS ook de netwerkorganisatie financieel.

Deze ontwikkelingen geven uiteindelijk de aanleiding om deze netwerkorganisatie te onderzoeken. Waar de netwerkorganisatie pretendeert zich gezamenlijk in te zetten bij het streven naar de organisatie van toonaangevende sportevenementen met internationale uitstraling, die excellent georganiseerd zijn en aantoonbaar economisch, maatschappelijk en sportief effect genereren voor het land, wordt deze netwerkorganisatie gepasseerd bij het proces rondom de Europese Spelen 2019 en richt Minister Schippers van VWS een Sportraad op die zich allereerst gaat focussen op het sportevenementenbeleid in Nederland. In beide gevallen zou de netwerkorganisatie een rol moeten spelen, enerzijds om advies te geven over de Europese Spelen 2019, anderzijds om zelf sturing te geven aan het sportevenementenbeleid in Nederland.

1.2 Doel- en vraagstelling

De aanleiding van het onderzoek is in paragraaf 1.1 beschreven, in deze paragraaf wordt ingegaan op de doel- en vraagstelling van het onderzoek.

Wat is het doel van het onderzoek? Ter verduidelijking van het doel wordt de aanleiding van dit onderzoek nog een keer geschetst. De Adviescommissie European Games 2019 (2016) gaf aan dat de netwerkorganisatie onvoldoende ontwikkeld, geformuleerd en uitdraagbaar is. Dit onderzoek gaat op zoek naar de verklaring van deze stellingname door de Adviescommissie European Games 2019. Minister Schippers bevestigde deze stellingname door een Sportraad in te stellen. Het doel van het onderzoek is te achterhalen wat de mogelijke interne oorzaken zijn voor het passeren van de netwerkorganisatie rondom het proces Europese Spelen en de Nederlandse Sportraad.

De volgende vraag staat hierdoor centraal in het onderzoek:

Welke interne oorzaken liggen volgens leden van de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' ten grondslag aan het passeren van het netwerk bij recente ontwikkelingen in het Nederlands sportevenementenbeleid.

Vanuit deze centrale vraagstelling worden diverse deelvragen geformuleerd die uiteindelijk kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de centrale vraag. Onder elke deelvraag is kort de methode toegelicht die gebruikt is bij het beantwoorden van de deelvraag.

Deelvraag 1: Welke theoretische modellen helpen bij het verklaren van dit vraagstuk?

De literatuurstudie zorgt voor een theoretisch raamwerk, daar horen de theoretische modellen, de netwerkorganisatie en het arena-model bij. In het theoretisch kader hoofdstuk 2.2 komen deze modellen aan bod. Vervolgens zijn de modellen gebruikt om de resultaten te analyseren. De onderzoeker kan op basis van zijn ervaringen met de gebruikte modellen, antwoord geven op deze deelvraag.

Deelvraag 2: Welke opvattingen hebben de aangesloten partners over het sportevenementenbeleid en welke rol zien zij weggelegd voor de netwerkorganisatie binnen dit beleidsterrein?

Een documentanalyse van de verschillende beleidsnota's sport helpt bij het deels beantwoorden van de deelvraag. Het eerste deel van deelvraag 2 is hiermee beantwoord, het tweede deel van de deelvraag is beantwoord door de leden van de netwerkorganisatie met behulp van semigestructureerde interviews.

Deelvraag 3: Hoe geven de aangesloten partners gezamenlijk vorm aan het realiseren van die rol?

De vorige deelvraag is deels beantwoord door middel van semigestructureerde interviews. De hierboven gestelde deelvraag kan ook beantwoord worden door gebruik te maken van de resultaten die voortkomen uit de semigestructureerde interviews.

Deelvraag 4: Hoe verhouden de partners zich tot elkaar in deze samenwerking?

Het antwoord op de hierboven gestelde deelvraag komt voort uit de semigestructureerde interviews.

1.3 Relevantie

Deze paragraaf gaat in op de praktische relevantie en de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek. Wat heeft de netwerkorganisatie aan dit onderzoek? Deze vraag is beantwoord onder het kopje praktische relevantie. Wat heeft de wetenschap aan dit onderzoek? Deze vraag is beantwoord onder het kopje wetenschappelijke relevantie.

Praktische relevantie

Dit onderzoek is praktisch relevant voor de betrokken partners binnen de netwerkorganisatie. Door het functioneren van de netwerkorganisatie in kaart te brengen, kan mogelijk verklaard worden waarom de netwerkorganisatie gepasseerd is rondom de Europese Spelen 2019 en gepasseerd is door het instellen van de Sportraad. De analyse van de netwerkorganisatie, geeft inzicht in de verhoudingen tussen de betrokken partners binnen de netwerkorganisatie en het sportevenementenbeleid. Daarnaast geeft dit onderzoek inzicht in de recente ontwikkelingen binnen het Nederlandse sportevenementenbeleid en kan het een bijdrage leveren aan de doorontwikkeling van de netwerkorganisatie. Indien de netwerkorganisatie zich doorontwikkelt en hierdoor niet meer gepasseerd wordt, kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het Nederlandse sportevenementenbeleid.

Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek heeft tevens een *wetenschappelijke* relevantie. In dit onderzoek worden twee theoretische concepten gebruikt en tegenover elkaar gezet. Het arenamodel (Verweel, 1987) tegenover de netwerkorganisatie (Alstynne, 1997; Podolny & Page, 1998; Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004). Deze concepten worden gebruikt om het functioneren van de netwerkorganisatie in beeld te brengen. Het arenamodel kan gezien worden als een strijdperk dat machtsverschillen bloot legt. Aan de andere kant staat een netwerkorganisatie voor samenwerking tussen verschillende partners. Er is een bepaalde spanning voelbaar tussen beide concepten, en mogelijk bestaat deze spanning ook bij de netwerkorganisatie. Door deze concepten te gebruiken en tegenover elkaar te zetten, levert dit mogelijk nieuwe inzichten op bij het analyseren van het functioneren van de netwerkorganisatie, waardoor dit een waardevolle aanvulling kan zijn in de literatuur op het gebied van het analyseren van netwerkorganisaties.

De hierboven genoemde concepten kunnen een bijdrage leveren aan de al bestaande literatuur. Dit onderzoek kan echter ook op een ander thema een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur. Dit thema gaat over de effecten van sportevenementen, hier is al veel over geschreven. Vanuit de literatuurstudie is geconstateerd dat er verschillende manieren zijn om deze effecten te realiseren:

1. Het sportevenement an sich heeft een positief en/of negatief effect op de maatschappij (Preuss, 2007).
2. Het organiseren van side-events rondom de sportevenementen kan maatschappelijke effecten met zich meebrengen (Bottenburg, Elling, Hover, Brinkhof, & Romijn, 2011).
3. Het sportevenementenbeleid (Het Rijk) geeft sturing op het vergroten van maatschappelijke effecten door sportevenementen. Het Rijk eist in haar subsidievoorwaarden dat de effecten van sportevenementen beter benut moeten worden. Om in aanmerking te willen komen voor een subsidie, dient de organisator te voldoen aan deze eis, waardoor het sportevenementenbeleid er mede voor zorgt dat een sportevenement een maatschappelijk effect kan realiseren (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015).

De hierboven geformuleerde manieren komen voort uit de literatuurstudie (zie hoofdstuk 4). Het toont aan dat op meerdere manieren effecten gegenereerd kunnen worden rondom sportevenementen. Er is ook een vierde manier te bedenken en daar gaat dit onderzoek over. De organisatiestructuur, de netwerkorganisatie is een manier om (maatschappelijke) effecten te genereren. De netwerkorganisatie zet zich gezamenlijk in om de spin-off van sportevenementen te vergroten. Dit doet de netwerkorganisatie door het delen van kennis en het gezamenlijk organiseren van side-events rondom sportevenementen. Hierdoor zorgt de organisatiestructuur, de

netwerkorganisatie, ervoor dat maatschappelijke effecten gerealiseerd worden. Over dit specifieke onderdeel is niets bekend in de bestaande literatuur.

Hoewel veel geschreven is over het sportevenement als doel (Hover et al., 2014), sportevenement als middel (Preuss, 2007; Chappelet & Junod, 2006) en het inzetten van sportevenementenbeleid om een bepaald effect teweeg te brengen bij een sportevenement (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015), is niets geschreven over het inzetten van een organisatiestructuur, de netwerkorganisatie, om een bepaald effect teweeg te brengen bij sportevenementen. Dit onderzoek zal een aandeel leveren om dit gat op te vullen in de literatuur. Het onderzoek gaat in op de effecten die gerealiseerd zijn door de netwerkorganisatie om de spin-off van sportevenementen te vergroten.

1.4 Leeswijzer

Deze paragraaf staat stil bij het kort beschrijven van de opbouw van dit onderzoek. In het eerste hoofdstuk is het onderzoek ingeleid. Het onderzoeksdoel, de hoofd- en deelvragen en de relevantie van het onderzoek komen binnen dit hoofdstuk aan bod. Het tweede hoofdstuk staat in het teken van het theoretisch kader. Binnen het hoofdstuk wordt ingegaan op het onderzoeksperspectief, vanuit dit perspectief worden de theoretische concepten belicht. In dit onderzoek staan de concepten netwerkorganisatie en het arenamodel centraal. Hoofdstuk drie wordt gebruikt om de gehanteerde onderzoeksmethoden toe te lichten en te verantwoorden. Het volgende hoofdstuk bestaat uit de literatuurstudie, hier komen de onderwerpen sport als middel, sportevenementen als middel en beleidsontwikkelingen door netwerken aan bod. De resultaten, die voortkomen uit de interviews en documentanalyse, worden gepresenteerd in hoofdstuk vijf. De twee centrale onderwerpen zijn: de netwerkorganisatie en de spanning tussen samenwerken en strijd. Vervolgens worden in hoofdstuk zes de resultaten gekoppeld aan de theorie en de daarbij behorende theoretische concepten. In hoofdstuk zeven worden de conclusies getrokken, er wordt antwoord gegeven op de deelvragen en op de hoofdvraag. Tot slot staat in hoofdstuk acht de discussie centraal, hierin worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan, aanbevelingen voor de netwerkorganisatie en wordt er gereflecteerd op dit onderzoek.

2. Theoretisch kader

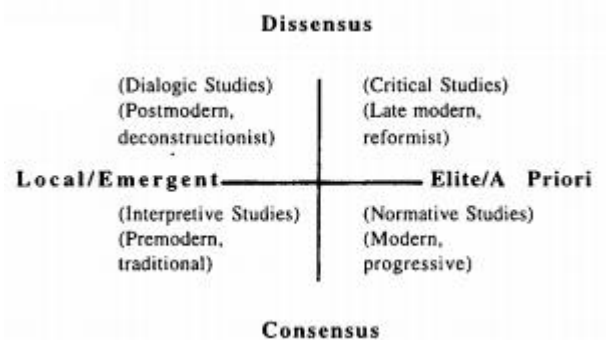
Het hoofdstuk theoretisch kader bestaat uit een aantal aspecten. Paragraaf 2.1 staat in het teken van de gekozen onderzoeksbenadering. In paragraaf 2.2 wordt ingegaan op de theoretische concepten die gebruikt zijn bij het analyseren van de data.

2.1 Onderzoeksperspectief

De keuze voor een onderzoeksperspectief geeft aan wat de relatie is tussen de onderzoeker en zijn onderzoek. Het vormt een lens, waardoor de onderzoeker kijkt naar zijn onderzoek.

Deetz (2000) behandelt vier verschillende onderzoeksperspectieven. De onderzoeksperspectieven van Deetz (2000) zijn dialogische studie, kritische studie, interpretatieve studie en normatieve studie. Deze worden weergegeven in *figuur 1*. In de figuur worden de diverse onderzoeksperspectieven tegen elkaar afgezet. Dit doet Deetz via verschillende polen, namelijk dissensus/concensus en local/elite.

Dissensus/concensus dient volgens Deetz (2000) niet gezien te worden als twee tegenpolen. Het is meer een eenheid van verschil. Bij de consensuspool is de onderzoeker anoniem in zijn onderzoek. Het onderzoek is gericht op het presenteren van de werkelijkheid, denk bijvoorbeeld aan het beschouwen van entiteiten. Bij de dissensuspool is de onderzoeker niet anoniem, de onderzoeker wordt genoemd en gepositioneerd. De focus van het onderzoek is gericht op strijd, conflicten en spanningen.



Figuur 1 Onderzoek oriëntaties (Deetz, 2000)

Naast de dissensus-/consensuspolen, zijn er nog twee andere polen. Local/Emergent en Elita/A Priori. Bij de local/emergent pool werken onderzoekers met de meningen van de onderzoeksgroep. Het is de bedoeling dat de onderzoeker constant nieuwe meningen en inzichten vergaart door interactie met de onderzoeksgroep. Dit kan door middel van een interview. Daarnaast staat empirie centraal; de waarnemingen worden gebruikt als bron van kennis.

In het onderzoek naar de netwerkorganisatie wordt ook gebruik gemaakt van waarnemingen als bron van kennis. Door middel van interviews wil de onderzoeker inzichten krijgen in de rol van de netwerkorganisatie. Hierdoor is het onderzoek local/emergent gekenmerkt. Bij de andere polen, dissensus/consensus, ligt de pool consensus het dichtst bij het onderzoek. De onderzoeker zal anoniem optreden in het onderzoek en daarnaast wil de onderzoeker de werkelijkheid presenteren. Dit kenmerkt de consensuspool. Aan de andere kant kan het onderzoek ook de dissensuspool aanraken, dit heeft te maken met spanningen of conflicten die mogelijk benoemd worden bij het afnemen van de interviews. Deetz (2000) geeft echter aan dat verschillende onderzoeksoriëntaties elkaar aanvullen, waardoor er ook inzicht gegeven kan worden in mogelijk spanningen en conflicten.

Welke onderzoekssoriëntatie/-perspectief hoort bij het onderzoek? Doordat de consensuspool en de local/emergent pool het onderzoek kenmerken, is het waarschijnlijk dat het onderzoek een interpretatief constructivistisch onderzoek is. Interpretatief constructivistisch onderzoek focust zich op de sociaal gestructureerde betekenissen die gegeven worden aan de werkelijkheid. Er is geen 'natuurlijke' werkelijkheid. De mensen om ons heen geven betekenis aan de wereld.

2.2 Theoretische Concepten

Een theoretisch concept is een soort lens waarmee de onderzoeker resultaten wil verklaren.

Paragraaf 2.2 gaat in op de gebruikte theoretische concepten. Paragraaf 2.2.1 staat in het teken van de netwerkorganisatie als concept. In paragraaf 2.2.2 wordt ingegaan op het arenamodel. Als laatste worden de twee concepten naar elkaar toegebracht in paragraaf 2.2.3. De theoretische concepten komen in hoofdstuk 6 weer terug. In dit analysehoofdstuk worden de theoretische concepten ingezet om de resultaten uit het onderzoek te verklaren.

2.2.1 De Netwerkorganisatie

Wat is een netwerkorganisatie? Allereerst dient een netwerk gedefinieerd te worden. Een netwerk is een model van sociale relaties, dat kan bestaan uit personen, posities, groepen of organisaties (Alstynne, 1997). Wat is een organisatie? Een organisatie is een samengevoegde vorm van geïmplanteerde acties, die gepaard gaan met uitgebreide en rationele planning (Bittner, 1965).

Hoe wordt een netwerkorganisatie gedefinieerd? Volgens Podolny & Page (1998) is een netwerkorganisatie een verzameling van minimaal twee actoren, die een langdurige relatie met elkaar hebben. Brass et al. (2004) geven aan dat een netwerkorganisatie volgens hen een coöperatieve relatie is tussen organisaties, leveranciers, klanten, concurrenten en andere georganiseerde actoren waarin de organisatie controle houdt over hun eigen middelen, maar het bereid zijn om te gebruiken in het netwerk. Een overeenkomst tussen Podolny & Page (1998) en Brass et al. (2004) is dat beide onderzoekers de nadruk bij een netwerkorganisatie leggen op een relatie tussen actoren. Brass et al. (2004) benadrukken echter in tegenstelling tot Podolny & Page (1998) dat de organisatie in een netwerkorganisatie controle houdt over hun eigen middelen, maar bereid is om het te gebruiken in het netwerk. Alstynne (1997) gaat in haar definitie van netwerkorganisaties ook in op organisaties en middelen in een netwerkorganisatie. Organisaties van een netwerkorganisatie combineren elementen van structuren en processen en verschillende doelen in een netwerkorganisatie (Alstynne, 1997). Een netwerkorganisatie heeft uiteindelijk drie gemeenschappelijke elementen. De gezamenlijke middelen, gezamenlijke controle en het gezamenlijke doel (Alstynne, 1997). Alstynne (1997) geeft aan dat verschillende organisatiestructuren, processen en doelen gecombineerd worden in een netwerkorganisatie. Hierdoor kan gesproken worden van een samenwerking tussen verschillende organisaties. Dit komt overeen met de definities van Podolny & Page (1998) en Brass et al. (2004). In de definitie van Alstynne (1997) wordt echter benadrukt dat verschillende structuren, processen en doelen gecombineerd worden in een netwerkorganisatie. Andere wetenschappers (Podolny & Page, 1998; Brass et al., 2004) benoemen dit niet. Als laatste legt Alstynne (1997) de nadruk op gezamenlijke middelen binnen een netwerkorganisatie. Brass et al. (2004) geven aan dat organisaties in de netwerkorganisatie bereid zijn om middelen te gebruiken in het netwerk. Indien iedere organisatie dat doet, zijn er gemeenschappelijke middelen, dit benoemt Alstynne (1997) ook in haar definitie. Deze definities geven een duidelijker beeld van de netwerkorganisatie, er zijn echter verschillende organisatiesoorten binnen een netwerkorganisatie die vallen binnen deze definitie. Denk bijvoorbeeld aan joint ventures, strategische allianties, business groepen, franchisen en relationele contracten.

Hoe is de organisatievorm 'netwerkorganisatie' ontstaan? De ontologische status van de netwerkorganisatie is onbekend (Borgatti & Foster, 2003). Er is echter wel discussie over wat voor organisatievorm een netwerkorganisatie daadwerkelijk is. Een netwerkorganisatie is een tussenvorm voor de organisatievormen 'markt' en 'hiërarchie' (Williamson, 1991; Podolny & Page, 1998). Bij de organisatievorm hiërarchie worden taken belegd binnen de eigen organisatie, uitvoering van taken wordt gedaan vanuit het eigen personeel. Bij de organisatievorm markt worden taken uitbesteed aan

marktpartners. De netwerkorganisatie staat volgens Williamson (1991) en Podolny & Page (1998) tussen markt en hiërarchie in. In de netwerkorganisatie werken partners samen om taken uit te voeren. Deze uitvoering vindt plaats door het eigen personeel en het personeel van partnerorganisaties. Tussen 1980 en 1990 kwamen de netwerkorganisaties in opkomst, een organisatievorm die zich karakteriseert door de herhalende samenwerking tussen organisaties, wat gebaseerd is op vertrouwen en sociale relaties om de kosten te reduceren (Borgatti & Foster, 2003). Een netwerkorganisatie heeft de flexibiliteit van de marktform en de voorspelbaarheid van de traditionele hiërarchieën (Williamson, 1991; Podolny & Page, 1998). In het wetenschappelijke artikel van Borgatti & Foster (2003) geeft Powell (1990) aan dat een netwerkorganisatie een heel nieuwe organisatievorm is gekenmerkt door verschillende eigenschappen. Deze verschillende eigenschappen worden in de volgende alinea behandeld.

Wat kenmerkt de netwerkorganisatie? Een netwerkorganisatie bestaat volgens Podolny & Page (1998) uit een verzameling van minimaal twee actoren en binnen deze organisatievorm is sprake van een gebrek aan organisatorische autoriteit. Deze organisatievorm wordt gekenmerkt door een beperkt aantal lagen in de organisatie en is hierdoor minder hiërarchisch dan andere organisatievormen. Ook Alstynne (1997) geeft aan dat de organisatiestructuur van een netwerkorganisatie minder hiërarchisch is dan in een andere organisatievorm. Hierdoor wordt gezegd in de netwerkorganisatie bepaald door kennis en vaardigheden van een persoon en niet op rank. In andere organisatievormen is dit wel het geval (Alstynne, 1997). De organisaties binnen een netwerkorganisatie zijn wederzijds afhankelijk (Alstynne, 1997). Essentieel in het opzetten van interorganisatorische samenwerking is vertrouwen. Vertrouwen zorgt ervoor dat er minder conflicten zijn in een interorganisatorische samenwerking. Het gezamenlijk opstellen van een identiteit door de normen en regels gezamenlijk te bepalen draagt bij aan de samenwerking tussen diverse partners in een netwerkorganisatie (Brass et al., 2004; Podolny & Page, 1998). Het elkaar moeten vertrouwen, komt ook terug in de machtsstructuur van een netwerkorganisatie. De machtsstructuur is volgens Handy (1992) in Van Wijk & Van den Bosch (1999) gebalanceerd en gedifferentieerd. De macht ligt vaak niet bij één organisatie. Hetzelfde geldt volgens Barlett & Goshall (1989) in Van Wijk & Van den Bosch (1999) voor de spreiding van operationele taken en strategische verantwoordelijkheid. Daarnaast benoemt Alstynne (1997) nog ander karakteristieken van de netwerkorganisatie. Een netwerkorganisatie heeft vaak ontastbare, lokale of gespecialiseerde kennis. Communicatie binnen de netwerkorganisatie is direct, dit heeft te maken met het beperkt aantal lagen binnen een netwerkorganisatie. Netwerkorganisaties zorgen voor een hogere mate van commitment tussen de partners. Hierdoor kunnen partners ook risicovollere beslissingen nemen om te investeren. Een netwerkorganisatie veronderstelt een verenigd doel, waarbij de netwerkorganisatie een eigen identiteit heeft, wat helpt bij het begrenzen en rangeren van de bronnen, tussenpersonen (agents) en acties om gezamenlijk een strategie en doel te bepalen. Het belang van een netwerkorganisatie is voornamelijk gericht op het efficiëntievoordelen, een voorbeeld hiervan is het besparen op (overhead) kosten (Borgatti & Foster, 2003; Podolny & Page, 1998). Verderop in mijn literatuurreview gaat de onderzoeker in op de redenen om een netwerkorganisatie op te richten.

2.2.2 Het arenamodel

De Ruijter (2000) typeert de samenleving als een strijdperk, een arena. Een arena is een plek met strijdende partners binnen een afgebakende ruimte. Deze partners hebben een verschillende positie binnen de arena, maken gebruik van verschillende wapens onder het toezien oog van toeschouwers. Een arena kan volgens De Ruijter (2000) ook gezien worden als een knooppunt in een netwerk van relaties tussen instellingen en actoren. Bailey (in De Ruijter, 2000) geeft aan dat een arena een set van regels hanteert die aangeven hoe de competitie binnen de arena gevoerd moet

worden en buiten deze, andere regels die niet adviseren over hoe het spel te spelen, maar hoe de strijd te winnen. Net als Bailey heeft Verweel het ook over competitie. Verweel (in De Ruijter, 2000) zegt daarover het volgende: “De arena is verre van een speeltuin waarin het spel steeds vanuit gelijke startsituaties en met dezelfde middelen opnieuw gespeeld kan worden maar een competitie waarin eerdere ontmoetingen verdisconteerd zijn in de positie, de status en soms zelfs de status en soms zelfs de structuur van het strijdperk. Verweel (in De Ruijter, 2000) karakteriseert de arena met de volgende woorden: interdependentie, competitie, grilligheid en uitkomstgerichtheid. Deze eigenschappen zijn volgens De Ruijter (2000) het product van andere kenmerken zoals, contextualiteit en gelaagdheid van de werkelijkheid. De arena is namelijk ingebed in een omvattender omgeving (De Ruijter, 2000). Dit wordt ook wel het veld en domein genoemd (Schwartz; Turner in De Ruijter, 2000).

Veld en Domein

De arena valt binnen een specifieke context, ook wel het veld genoemd. Het domein daarentegen is de relevante algemene omgeving om het veld heen (De Ruijter, 2000). Een voorbeeld kan wellicht wat duidelijkheid scheppen in de verhoudingen tussen domein, veld en arena. Indien de sport het domein is, kan binnen die sport, het sportevenementenbeleid als veld gezien worden. Binnen het ‘sportevenementen’ veld zijn er diverse arena’s. Een arena zou bijvoorbeeld een bidproces voor een sportevenement kunnen zijn. De Ruijter (2000) geeft aan dat het onderscheid tussen domein, veld en arena relatief is. De verschillende gebieden lopen in veelvoud in elkaar over door verbindingen. Deze verbindingen oefenen volgens De Ruijter (2000) druk uit op actoren binnen al die arena’s. Het kan zijn dat een actor participeert in verschillende arena’s en kan het zelfs zo zijn dat er meerdere gevechten plaatsvinden tussen actoren in een arena. Dit hoeft niet per se tussen twee actoren te zijn, dat kan ook tussen meerdere actoren plaatsvinden. Onder toezien oog van het steeds wisselend publiek worden verschillende wapens gebruikt om strijd te leveren of te onderhandelen, deze wapens zijn bijvoorbeeld vaardigheden of kapitaal. Sommige processen binnen de arena zijn niet direct zichtbaar voor de actoren en het publiek (De Ruijter, 2000). Er is sprake van een bepaalde gelaagdheid. Bailey (in De Ruijter, 2000) en Goffman (in Calhoun; Gerteis; Pfaff; Moody; Virk, 2012) hebben geschreven over deze gelaagdheden. Het theater wordt als metafoor gebruikt met daarbij de begrippen podium, coulissen en kleedkamer.

Podium, coulissen en kleedkamer

Verweel (1987) gebruikt in zijn proefschrift het arenamodel waar hij de arena ziet als een theater met een podium, coulissen en kleedkamer. Bailey (in Verweel, 1987) beschrijft deze gelaagdheden. Op het podium vindt de voorstelling plaats, het zichtbare gedeelte. Op het podium zijn de voorgeschreven rollen en regels zichtbaar (Verweel, 1987).

De coulissen zijn daarentegen ook zichtbaar, maar de toeschouwer kan niet altijd zien wat er achter gebeurt (Bailey in Verweel, 1987). Bailey geeft aan (in Verweel, 1987) dat de spelers en toeschouwers weten dat er tal van activiteiten plaatsvinden die gericht zijn op de activiteiten op het podium. Achter de coulissen is ook sprake van een bepaalde rolverdeling. Zo wordt een compromis bijvoorbeeld voorbereid achter de coulissen, uiteindelijk wordt het compromis afgesloten op het podium. Verweel (1987) geeft echter aan dat voorbereidingen achter de coulissen gedwarsboomd kunnen worden door praktijken op het podium. De coulissen worden vormgegeven, volgens Verweel (1987), door sociale netwerken. De vorm van de sociale netwerken is afhankelijk van de strategie van verschillende actoren. De processen binnen deze coulissen zijn niet gestructureerd terwijl dit op het podium wel het geval is.

Naast de coulissen zijn er ook nog kleedkamers. In de kleedkamers kunnen de actoren ‘zichzelf’ zijn. Hier is er volgens Bailey (in Verweel, 1987) plaats voor onderlinge wedijver, roddel en achterklap. De

kleedkamer maakt het volgens Verweel (1987) mogelijk dat de mens achter de formeel geschreven rol naar voren komt. Maar wat is het grootste verschil tussen de coulissen en de kleedkamer? Dat is volgens Bailey (in Verweel, 1987) vooral de vertrouwelijkheid van het overleg. In de coulissen is er ruimte voor afgunst en roddel. Achter de coulissen is meer sprake van strategische ontmoetingen (Bailey in Verweel, 1987). Dit zijn vaak aanleidingen om elkaar te ontmoeten in de kleedkamer. De kleedkamer is informeel, terwijl dit op het podium het tegenovergestelde is. De kleedkamers zijn gesloten, hier worden vertrouwelijke relaties tussen personen gevestigd. Het wederzijds versterken van loyaliteit staat hier centraal.

Individu en identiteit

De arena bestaat volgens Bailey (in Verweel, 1987) uit verschillende gelaagdheden waarbij hij het theater als metafoer opvoert. Ook Goffman (in Calhoun et al., 2012) maakt in zijn theorie gebruik van het theater. Goffman (in Calhoun et al., 2012) gebruikt het theater om betekenis te geven aan face-to-face sociale interactie. In het theater zijn de verschillende individuen de acteurs op het podium (het front). Elke acteur speelt in verschillende rollen. Het publiek, bestaande uit andere individuen, observeert en reageert op de prestaties van het rollenspel. Dit beïnvloedt het gedrag van de acteur, aangezien de acteur zich gaat gedragen naar de verwachtingen van het publiek voor zijn rol. Goffman (in Calhoun et al., 2012) heeft het ook over backstage, hier kunnen de individuen zichzelf zijn. Centraal in zijn theorie staat dat individuen sociale interactie hebben in een sociale setting en deze individuen constant bezig zijn met het proces van 'impression management'. In dit proces probeert elk individu zich zo te presenteren dat het individu voorkomt dat hij of zij voor schut staat voor andere individuen. Dit wordt volgens Goffman (in Calhoun et al., 2012) in principe gedaan door iedereen die deelneemt aan de sociale interactie. Goffman (in Calhoun et al., 2012) stelt dat de identiteit van het individu in hoge mate een sociaal product is dat voorkomt als resultaat van een interactie.

Verschillende vormen

Goffman (in Calhoun et al., 2012) stelt in zijn theorie dat de identiteit van een individu in hoge mate een sociaal product is en deze individuen zich aanpassen aan verwachtingen in bijvoorbeeld een arena. Verweel (1987) geeft aan dat voor het beschrijven van de arena het belangrijk is om het strijdperk in kaart te brengen. Dit strijdperk vindt plaats binnen een afgebakende ruimte. Het is daarna zaak om te bepalen wie welke positie, als organisatie zijnde, heeft in de politieke arena. Nadat de posities bepaald zijn, is het zaak om te achterhalen wat de regels van het spel zijn en welke wapens de organisaties kunnen hanteren. Wellicht beschikken de organisaties over een bepaald kapitaal of vaardigheden. Uiteindelijk kan geanalyseerd worden hoe de machtsrelaties tussen de organisaties vormt krijgen (Verweel, 1987).

Deze vorm geeft volgens Verweel (1987) structuur aan de interactie tussen praktijken en interacties. Verweel (1987) onderscheid vier verschillende vormen:

1. Meerdere praktijken staan in verhouding met elkaar.
Binnen de arena zijn meerdere strijdperken te zien. Er bestaat een ingewikkelde regelgeving ter regulering van de arena. De uitkomsten van de verschillende strijdperken mengen zich met elkaar met het oog op de eindoverwinning.
2. Competitieve interactie tussen organisaties en praktijken.
De competitieve aard van een arena komt naar voren in het proces. Deelnemers komen niet alleen als verliezer of als winnaar uit de strijd, maar er is ook minder kans op later de arena te betreden.

3. De interactie is voorspelbaar

Nadat een strijd in de arena heeft plaatsgevonden zal men wonden likkend opereren binnen de arena met de nieuwe gevestigde posities en statusverhoudingen. In een arena die langer bestaat zullen personen/organisaties elkaar kennen. Op een gegeven moment weet men wie de organisaties zijn, welke krachten zij hebben en welke gevechten er gaande zijn. Met deze voorkennis en de stolling van de verhoudingen in de structuur en status leidt competitie niet altijd tot strijd.

4. De interactie is de uitkomst

De strijd binnen de arena gaat over het nemen van besluiten. De arena omvat het podium, de coulissen, en de kleedkamers.

2.2.3 Koppeling concepten

In de vorige paragrafen zijn de theoretische concepten één voor één besproken. In deze paragraaf worden de concepten met elkaar gekoppeld.

De theoretische concepten kunnen gezien worden als een lens waar de onderzoeker door kijkt. Als de onderzoeker door de lens netwerkorganisatie kijkt zal de onderzoeker oog hebben voor de samenwerking tussen de verschillende partners. Is er een gezamenlijke visie en worden er efficiëntievoordelen gehaald uit de samenwerking (Borgatti & Forster, 2003; Podolny & Page, 1998)? Kortom, deze lens focust zich op de samenwerking binnen de netwerkorganisatie.

De andere lens is het arenamodel van Verweel (1987). Als de onderzoeker door de lens van het arenamodel kijkt zal de onderzoeker oog hebben voor strijd binnen de arena. De netwerkorganisatie kan gezien worden als arena. De lens van het arenamodel brengt de machtsrelaties tussen organisatie in het netwerk in beeld. Om deze machtsrelaties te verklaren wordt een gelaagdheid aangebracht. Binnen de arena is er een podium, zijn er de coulissen en is er een kleedkamer (Verweel, 1987). Kortom, deze lens focust zich op (macht) strijd binnen de netwerkorganisatie en dit wordt verklaard door gelaagdheid.

In de vorige twee alinea's zijn de lenzen kort behandeld. Geconstateerd kan worden dat beide concepten bijna tegenover elkaar staan. Waar de ene lens zich focust op de samenwerking, focust de andere lens zich op de machtsverschillen binnen de netwerkorganisatie. De begrippen samenwerking en machtsverschillen gaan niet goed samen, er zit een bepaalde spanning tussen beide lenzen. De onderzoeker is op zoek naar spanningen binnen deze netwerkorganisatie. Deze spanningen kunnen uiteindelijk verklaard worden met behulp van de lenzen.

3. Methode

Dit hoofdstuk beschrijft de gebruikte methoden van dataverzameling die passen bij het onderzoeksperspectief. Verder wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de selectie van respondenten en het presenteren en analyseren van de resultaten. Om vervolgens af te sluiten met een paragraaf over de borging van betrouwbaarheid, validiteit en anonimiteit.

3.1 Dataverzameling

In deze paragraaf wordt dieper in gegaan op de methoden die gebruikt zijn om data te verzamelen voor het onderzoek. In het voorgaande hoofdstuk is het onderzoeksperspectief van dit onderzoek besproken. Het onderzoek is interpretatief constructivistisch. De mensen om ons heen geven betekenis aan de wereld. Hierdoor is het onderzoek kwalitatief van aard. De verschillende betrokkenen van de netwerkorganisatie kunnen op deze manier betekenis geven aan de netwerkorganisatie. De mening van de betrokkenen wordt achterhaald door semigestructureerde interviews. Er zijn echter nog andere manieren om data te verzamelen. In dit onderzoek zal naast de semigestructureerde interviews gebruik worden gemaakt van een literatuurstudie en een documentanalyse om data te verzamelen. Deze worden één voor één toegelicht in een sub paragraaf.

3.1.1 Literatuurstudie

De literatuurstudie zorgt voor een theoretisch raamwerk en is een belangrijke basis voor dit onderzoek. De resultaten uit het onderzoek worden gekoppeld met de gegevens uit de literatuurstudie. In de literatuurstudie wordt ingegaan op diverse thema's zoals: sport als middel, sportevenementen als middel, beleidsontwikkelingen door netwerken en de concepten netwerkorganisatie en arenamodel. *Tabel 1* geeft weer op welke wijze de diverse bronnen verkregen zijn en welke zoektermen zijn gebruikt.

Onderwerp	Zoektermen (Scholar)	Naslagwerk
Sport als middel	<i>-Development through sport</i> <i>-Social role of sport</i> <i>-Sport als middel</i> <i>-Maatschappelijk kracht van sport</i>	-Naslagwerk Calhoun
Sportevenementen als middel	<i>-Sportevenementen als middel</i> <i>-Impact of sportevents</i> <i>-Legacy of sportevents</i>	
Beleidsontwikkelingen door netwerken	<i>-Governance network</i> <i>-Policy networks</i>	
Concept netwerkorganisatie	<i>-Network forms of organization</i> <i>-Community networks</i> <i>-Inter-organizational network</i>	
Concept arenamodel		<i>-Naslagwerk De Ruyter</i> <i>-Naslagwerk Goffman</i> <i>-Naslagwerk Verweel</i>

Tabel 1 Overzicht verkregen literatuur

3.1.2 Documentenanalyse

Verschiedende documenten van en over de netwerkorganisatie geven meer duidelijkheid over de rol van de netwerkorganisatie in het sportevenementenbeleid. Een intern document dat gebruikt is, is

het werkplan (2014) van de netwerkorganisatie. Uit dit werkplan is kennisgenomen van de speerpunten van de netwerkorganisatie en de manier waarop de netwerkorganisatie vorm geeft aan het sportevenementenbeleid. Naast dit interne document zijn ook externe documenten gebruikt zoals de sportnota's van de verschillende partners die aangesloten zijn bij de netwerkorganisatie. Wat staat er in het sportbeleid van de desbetreffende partij over sportevenementen, hoe ziet het domein van het sportevenementenbeleid eruit? Vragen die beantwoord kunnen worden door deze documenten te analyseren. Een ander extern document dat gebruikt is in dit onderzoek is het rapport van de Commissie Depla over de Europese Spelen 2019. In dit document wordt verwezen naar en een advies gegeven over de netwerkorganisatie. Het laatste gebruikte externe document in dit onderzoek is de kamerbrief over de oprichting van de Sportraad. De informatie die vernomen is uit de verschillende documenten is verspreid terug te lezen in dit onderzoek.

3.1.3 Semigestructureerde interviews

Naast het verkrijgen van data door literatuur en documentenanalyses worden ook data verkregen door middel van semigestructureerde interviews. Deze methode past bij de gekozen interpretatieve onderzoeksbenadering. De semigestructureerde interviews achterhalen ervaringen en meningen (Rubin & Rubin, 2005). Bij het afnemen van de interviews wordt gebruik gemaakt van een vastgesteld aantal topics. Op deze topics wordt dieper ingegaan doordat er doorgevraagd wordt op deze topics. Doordat er door de vastgestelde topics een bepaalde structuur in de interviews te herkennen is, wordt deze manier van interviewen ook wel semigestructureerd genoemd. Voorafgaand aan de interviews wordt toestemming gevraagd voor het opnemen van het gesprek. Na elk interview heeft de interviewer terugkoppeling gevraagd om advies te krijgen over het verloop van het interview en/of het vervangen van bepaalde vragen. Ook is het mogelijk om achteraf vragen te stellen aan de respondenten. De respondenten worden in het onderzoek eenmalig geïnterviewd. Er is echter één uitzondering. Bij één respondent werkte de geluidsrecorder niet, hierdoor is deze respondent nog een keer geïnterviewd. Ook heeft er één telefonisch interview plaatsgevonden, de overige interviews zijn face-to-face afgenomen. De topiclijst is terug te vinden in de bijlage.

3.2 Selectie van organisaties en respondenten

Het is van belang om de juiste personen binnen de netwerkorganisatie te interviewen. De netwerkorganisatie bestaat uit diverse organisaties: VWS, NOC*NSF, gemeente Amsterdam, gemeente Rotterdam, gemeente Utrecht, gemeente Eindhoven, gemeente Den Haag, NBTC en de provincies Gelderland, Noord-Brabant en Limburg.

De keuzes voor de organisaties en respondenten worden nu toegelicht. Bijna alle aangesloten organisaties worden geïnterviewd, behoudens NBTC. Er zijn verschillende redenen om ervoor te kiezen NBTC niet te interviewen. NBTC is agenda-lid in het directeurenoverleg, sluit minder vaak aan bij het directeurenoverleg en focust zich op de organisatie van het afvaardigen van het directeurenoverleg voor een internationaal congres. Aangenomen wordt dat NBTC minder aangehaakt is bij de netwerkorganisatie.

De organisaties waarbij interviews zijn afgenomen, zijn allen lid van de netwerkorganisatie. Er is niet voor gekozen om externe partners te interviewen. De focus van het onderzoek zou dan minder op de interne spanningen binnen de netwerkorganisatie gericht zijn. Er was een bepaalde spanning zichtbaar rondom de aansluiting van de provincies bij de netwerkorganisatie. Daarnaast is in een extern rapport (Commissie Depla) geschreven dat de netwerkorganisatie als organisatie nog niet

klaar is om zich te mengen in het sportevenementenbeleid. Dit vormt de aanleiding om voor een 'intern' onderzoek te kiezen. Indien er gekozen was voor een 'extern' onderzoek, organisaties buiten de netwerkorganisatie te interviewen, was het mogelijk geweest de plaats van de netwerkorganisatie te bepalen in het sportevenementenbeleid in Nederland.

Van elke organisatie die aangesloten is bij de netwerkorganisatie zijn afgevaardigden geïnterviewd. Van de organisaties VWS en NOC*NSF zijn twee personen geïnterviewd. VWS is de grootste subsidieverstrekker van de netwerkorganisatie. VWS koppelt bepaalde voorwaarden aan deze subsidie, waardoor het interessant is om van meerdere personen te weten te komen wat deze voorwaarden zijn en waarom gekozen is voor het subsidiëren van de netwerkorganisatie. Bij NOC*NSF is het centrale punt ondergebracht. De projectleider valt onder dit centrale punt en is geïnterviewd evenals de afgevaardigde van NOC*NSF in het directeurenoverleg. De projectleider is de schakel tussen het directeurenoverleg en de werkorganisatie, verwacht wordt dat de projectleider volledig op de hoogte is van wat er speelt binnen de netwerkorganisatie. Daarom is gekozen om deze persoon te interviewen.

Bij NOC*NSF en VWS zijn twee respondenten per organisatie ondervraagd, dit was ook het geval bij de gemeente Rotterdam. Bij het interview met de gemeente Rotterdam heeft de afgevaardigde in het directeurenoverleg besloten dat een werkgroep lid aan het interview zou deelnemen. Dit interview is dus met twee respondenten tegelijk afgenomen. Het werkgroep lid zou de afgevaardigde in het directeurenoverleg kunnen aanvullen.

Het merendeel van de respondenten is namens hun organisatie afgevaardigd in het directeurenoverleg. Deze respondenten zijn hoofden sport binnen hun eigen organisatie. Het werkt mogelijk verhelderend om de plaats van het directeurenoverleg in de netwerkorganisatie uit te leggen. De netwerkorganisatie bestaat uit twee delen, een directeurenoverleg en de werkorganisatie. In dit onderzoek is ervoor gekozen de focus te leggen bij het directeurenoverleg. Het directeurenoverleg behoort tot het strategische niveau van de netwerkorganisatie, de werkorganisatie behoort tot het operationele niveau. Aangezien het directeurenoverleg de visie en de richting bepaalt van de netwerkorganisatie is ervoor gekozen om op dit niveau de interviews af te nemen. De spanning rondom het aansluiten van de provincies was het meest voelbaar in het directeurenoverleg. Om toch niet volledig voorbij te gaan aan de werkgroep is ervoor gekozen om twee werkgroep leden te interviewen, een projectleider en een werkgroep lid dat ook plaatsneemt in het directeurenoverleg. Op deze manier was de werkorganisatie redelijk vertegenwoordigd, zodat er niet volledig voorbij gegaan werd aan de werkorganisatie op operationeel niveau. De focus in het onderzoek ligt echter bij het directeurenoverleg. In totaal zijn twaalf interviews afgenomen met in totaal dertien respondenten.

3.3 Resultaten en analyse

De interviews zijn met een geluidrecorder op de smartphone opgenomen. Daarna zijn de interviews volledig uitgewerkt en getranscribeerd. De transcripten zijn vervolgens met behulp van het kwalitatieve analyse programma Nvivo. Er kan gekozen worden om de data te analyseren vanuit een inductief proces of een deductief proces. Een inductief proces wil zeggen dat de thema's of categorieën van te voren niet bekend zijn. Een deductief proces wil zeggen dat van te voren de thema's of categorieën vaststaan. In dit onderzoek is gekozen voor een tussenvorm. Waar een aantal thema's en categorieën van te voren vast stonden door de thema's die gekozen zijn in de topiclijst is

daarnaast ook gezocht naar nieuwe thema's en categorieën, waardoor zowel over een inductief als een deductief proces gesproken kan worden. De codes zijn uiteindelijk op orde gebracht door het open coderen, waarbij fragmenten uit transcripties gecodeerd worden. Om vervolgens axiaal te coderen, hier worden de fragmenten met elkaar vergeleken die onder dezelfde code staan. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen deze fragmenten? Uiteindelijk wordt selectief gecodeerd, waar concepten uitgewerkt worden tot een theorie. Hier wordt vervolgens nog gezocht naar uitzonderingen. Het resultatenhoofdstuk wordt geschreven aan de hand van het codeerschema.

De onderzoeksresultaten worden uiteindelijk geanalyseerd aan de hand van analytische concepten en de literatuurstudie. Dit komt naar voren in het analysehoofdstuk. De analyse van de resultaten vormen de basis voor het beantwoorden van de deelvragen en de hoofdvraag.

3.4 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin onderzoeksresultaten niet zijn berust op toeval. Indien een willekeurige onderzoeker hetzelfde onderzoek wil uitvoeren, dan dienen de uitkomsten hetzelfde te zijn (Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA, 2002). Centraal in deze paragraaf staan triangulatie en het archiveren van data en de controle creëren.

Triangulatie

Het begrip triangulatie staat voor het combineren van verschillende databronnen, methoden en theorieën. Op deze manier wordt de dataverzamelingsgeldigheid van het onderzoek geborgd (Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA, 2002).

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende databronnen en methoden. Allereerst is er een literatuurstudie gedaan rondom sportevenementen en netwerkorganisaties. Ten tweede hebben er documentanalyses plaatsgevonden, zoals op de verschillende sportbeleid nota's, werkplan van de netwerkorganisatie en het adviesrapport van de Commissie Depla. Tot slot zijn er data verkregen door het afnemen van twaalf semigestructureerde interviews. Gesteld kan worden dat in dit onderzoek van verschillende databronnen en methoden gebruik is gemaakt.

Archiveren van data en de controle creëren

Bij het archiveren van data dient de onderzoeker ervoor te zorgen dat de interviews naar volledigheid en juistheid worden vastgelegd. Ook dient de onderzoeker helder te zijn over het data-analyseproces en het coderingsschema zodat de verzamelde data gecontroleerd kunnen worden door geïnteresseerden (Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA, 2002).

In dit onderzoek zijn alle interviews opgenomen met een smartphone. De locatie van het interview is naar keuze van de respondent, zodat diegene zich meer op zijn gemak voelt. De interviews zijn daarna getranscribeerd, om vervolgens de data te analyseren. Het analyseproces is beschreven in paragraaf 4.3. De topiclijst is terug te vinden in de bijlagen. Indien gewenst kan inzicht worden gegeven in de getranscribeerde interviews, de geluidsopnames en het codeerschema.

De betrouwbaarheid en de herhaalbaarheid van het onderzoek zijn door de onderzoeker geborgd door gebruik te maken van diverse methoden en door de verzamelde data te archiveren.

3.5 Validiteit

De validiteit van een onderzoek geeft de mate aan waarin wordt gemeten wat daadwerkelijk gemeten dient te worden (Edwards & Skinner, 2009). Er wordt onderscheid gemaakt in twee

kernbegrippen binnen de validiteit: de geloofwaardigheid van het onderzoek en de overdraagbaarheid van het onderzoek (Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA, 2002).

3.5.1 Geloofwaardigheid

Bij de geloofwaardigheid staat een aantal elementen centraal. Allereerst de triangulatie, ten tweede de zoektocht naar afwijkende data en als laatste de rol van de onderzoeker. De elementen zijn hieronder één voor één besproken.

Triangulatie

Triangulatie komt wederom terug bij validiteit. Het gebruik van verschillende databronnen en methoden zorgt ervoor dat gemeten wordt, wat daadwerkelijk gemeten dient te worden. Indien gebruik gemaakt wordt van één methode en binnen deze methode zou een systematische fout worden gemaakt, dan is de geloofwaardigheid en de validiteit van het onderzoek in gevaar. Door meerdere databronnen en methoden te gebruiken wordt dit voorkomen. In dit onderzoek is, zoals beschreven in paragraaf 4.4, gebruikt gemaakt van meerdere methoden en databronnen.

Zoeken naar afwijkende data

In dit onderzoek is gezocht naar afwijkende data die voortkomen uit de uitwerkingen van de interviews. De afwijkende data zijn niet genegeerd door de onderzoeker. Bij het schrijven van de resultaten heeft de onderzoeker ook de afwijkende data opgenomen. Op deze manier probeert de onderzoeker de lezer een volledig verhaal te presenteren. Dit komt de geloofwaardigheid van het onderzoek ten goede.

Rol van de onderzoeker

De onderzoeker is een masterstudent van de Universiteit van Utrecht. Het betreft een duale master, dat wil zeggen dat naast het volgen van het onderwijs, de onderzoeker werkzaam was als stagiair bij NOC*NSF. Binnen NOC*NSF was de onderzoeker lid van het evenemententeam van NOC*NSF, dat onderdeel is van de netwerkorganisatie. Hierdoor heeft de onderzoeker kennisgenomen van alles wat er speelt rondom de netwerkorganisatie. De geïnterviewde leden van de netwerkorganisatie kennen de onderzoeker vanuit het netwerk. Het was voor de onderzoeker gemakkelijk om via het netwerk aan respondenten te komen.

De onderzoeker heeft de respondenten benadrukt dat de interviews anoniem verwerkt worden. Gepoogd is om de respondenten geen sociaal wenselijke antwoorden te laten geven over de netwerkorganisatie. De onderzoeker is zich ervan bewust dat gedurende het interview de vragen van de onderzoeker sturend zouden kunnen zijn, door het eigen inzicht op dit beleidsterrein. Het kan zijn dat antwoorden van respondenten als vanzelfsprekend zijn ervaren door de onderzoeker, aangezien de onderzoeker al enig achtergrondinformatie heeft over de netwerkorganisatie. Daarnaast zouden respondenten ervan uit kunnen gaan dat bepaalde informatie voor de onderzoeker als vanzelfsprekend zou zijn. Het was de taak van de onderzoeker om antwoorden van respondenten niet in te vullen en door te vragen op het gegeven antwoord. De onderzoeker heeft altijd geprobeerd zich in dit kader als onwetend op te stellen. Bij het analyseren van de data heeft de onderzoeker geprobeerd om zo objectief mogelijk te blijven. De onderzoeker was zich bewust van zijn positie, waardoor het gemakkelijk was om objectief de data te analyseren.

Door de rol van de onderzoeker helder te omschrijven wil de onderzoeker de geloofwaardigheid en de validiteit waarborgen.

3.5.2 Overdraagbaarheid

Dit onderzoek is niet representatief voor alle netwerkorganisaties binnen en buiten de sportwereld en kan hierdoor niet worden gegeneraliseerd. Er is in dit onderzoek maar één netwerkorganisatie

belicht, indien meerdere netwerkorganisaties waren belicht, was dit onderzoek wellicht overdraagbaar. Gesteld kan worden dat de resultaten van dit onderzoek een goed beeld geven over de netwerkorganisatie, doordat de respondenten nauwkeurig geselecteerd zijn. Hierdoor geven de resultaten inzicht in het reilen en zeilen binnen een netwerkorganisatie. De theoretische concepten die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn mogelijk wel overdraagbaar. De concepten helpen bij het analyseren van een netwerkorganisatie.

3.6 Anonimiteit

In dit onderzoek is gekozen om de resultaten uit de semigestructureerde interviews volledig anoniem te verwerken. De onderzoeker heeft deze keuze gemaakt zodat de kans op sociaal wenselijke antwoorden van respondenten hiermee afneemt. Vanuit de ervaringen van de onderzoeker met de netwerkorganisatie, was volgens de onderzoeker de kans aanwezig dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden zouden geven. Daarnaast is ervoor gekozen om de respondenten geen fictieve naam te geven. Indien de uitspraken van bijvoorbeeld respondent Jan onder elkaar gezet worden, kunnen leden van de netwerkorganisatie de uitspraken herleiden tot de respondent. Met diezelfde reden is er geen onderscheid gemaakt tussen man en vrouw. De onderzoeker heeft er wel voor gekozen om uitspraken van personen te bundelen in coalities, zodat de data van de respondenten wel gebruikt konden worden, maar minder snel herleidbaar zijn naar de geïnterviewde personen. De onderzoeker vindt het belangrijk dat de boodschap die verteld wordt door de respondenten overkomt en een helder en valide beeld geeft over de netwerkorganisatie.

4. Literatuurstudie

De methodes die gebruikt zijn in het onderzoek zijn in het vorige hoofdstuk behandeld. In dit hoofdstuk zal de onderzoeker meer achtergrondinformatie geven. Deze informatie is afkomstig van wetenschappelijke bronnen en wordt daardoor ook wel literatuurstudie genoemd.

Welke onderwerpen worden behandeld in deze literatuurstudie? De netwerkorganisatie is actief in de sport en focust zich op het sportevenementenbeleid. Uit de vorige zin kunnen drie thema's worden gehaald. Het eerste thema is sport, wat is er bekend over sport? Een ander thema gaat over sportevenementen, wat leveren sportevenementen op? En het laatste thema gaat over beleidsnetwerken, de netwerkorganisatie wil iets bereiken in het sportevenementenbeleid. Wat is er bekend over beleidsnetwerken? Elk thema heeft een eigen paragraaf.

4.1 Sport als middel

Het Olympische motto is *citius, altius, fortius* oftewel: sneller, hoger en sterker. Het intrinsieke doel van sport is om telkens beter te worden en plezier te hebben in sport (Gemeente Den Haag, 2011). Sinds 1955 is voor het eerst in Nederland de sport ingezet voor andere doeleinden (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Het Ministerie van OK en W ondersteunde een landelijke sportorganisatie door middel van een subsidie. Deze subsidie werd verleend omdat sport niet alleen plezier geeft voor het individu, maar sport ook gezien werd als een middel dat het algemene leefklimaat kon bevorderen en gebruikt zou kunnen worden bij jeugdproblemen (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Vanaf de jaren '90 werd door sportorganisaties bewuster ingezet op de maatschappelijke betekenis van sport. NOC en NSF publiceerden in 1992 het rapport *Sport als bron van inspiratie voor onze samenleving*. Hierin werden de belangrijkste maatschappelijke betekenissen van sport benoemd (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Vanaf dit moment kwam sport nadrukkelijk op de politieke agenda (Van Bottenburg & Schuyt, 1996).

Hoe wordt sport als middel ingezet? Sport kan een bijdrage leveren aan de mentale en fysieke gezondheid van mensen (Hildebrand, Chorus, & Stubbe, 2010; Boonstra & Hermens, 2011; Duijvestijn, 2014; Breedveld, Bruining, Van Dorsselaer, Mombarg, & Nootebos, 2010). Een ander effect is dat sport volgens Van Bottenburg (in Van Eekeren, Van Bottenburg, Verweel, Cannegieter & Harlaar, 2007) bijdraagt aan de macro economie. Een laatste effect dat toegewezen kan worden aan sport is de verbetering van de sociale samenhang tussen groeperingen (Veldboer, Boonstra, Krouwel & Duyvendak, 2010; Boonstra & Hermens, 2011). Naast de mogelijk positieve effecten van sport, zien Kemper, Hartgens en Hilvoorden (in Van Eekeren et al., 2007) doping en sportblessures als negatieve effecten. Spaaij in (Van Eekeren et al., 2007) ziet daarnaast nog andere negatieve effecten zoals hooliganisme door groepsbinding en racisme.

Waar sport als middel gebruikt kan worden om positieve maatschappelijke effecten te generen, zijn er ook wetenschappers die negatieve maatschappelijke effecten benoemen van sport. Daarnaast vragen wetenschappers zich af of de beoogde maatschappelijke effecten toe te wijzen zijn aan sport. De wetenschappers zijn van mening dat het maatschappelijk rendement van sport nauwelijks in cijfers is uitgedrukt en dat het causale verband tussen sport en het beïnvloeden van maatschappelijke ontwikkelingen nauwelijks aanwijsbaar is (Boonstra & Hermens, 2011; Van Eekeren et al., 2007; Trompeter & Zoon, 2012; Coalter, in Hover et al., 2014).

4.2 Sportevenementen als middel

Hover, Straatmeijer, & Breedveld (2014) geven in hun rapport *Sportevenementen in Nederland* aan dat sportevenementen op verschillende manieren van invloed kunnen zijn op de maatschappij. Als gevolg van de organisatie van een sportevenement kunnen er verschillende maatschappelijke

effecten zijn weerslag hebben op de maatschappij (Hover et al., 2014). Daarnaast kan het sportevenement ook als maatschappelijke hefboom dienen door middel van het organiseren van side-events (Hover et al., 2014).

4.2.1 Legacy van sportevenementen

Er zijn verschillende studies gedaan naar de legacy van sportevenementen. Volgens Hover et al. (2014) vallen alle effecten van een sportevenementen onder het woord legacy, dit betreft zowel effecten die voor het betreffende sportevenement optreden als effecten die naderhand een maatschappelijke bijdrage leveren (Hover et al., 2014). Volgens Preuss (2007) en Chappelet & Junod (2006) geven aan dat de legacy van sportevenementen niet alleen een positief effect heeft op de maatschappij, maar ook een negatief effect kan hebben. De effecten worden niet altijd voortijdig gezien en gepland door landen die een bid uitbrengen voor een (grootschalig) sportevenement (Preuss, 2007). Daarnaast wordt de 'verwachte' legacy van sportevenementen vaak niet gerealiseerd (Chappelet & Junod, 2006). Legacy wordt volgens Preuss (2007, p. 211) gedefinieerd als *"irrespective of the time of production and space, legacy is all planned and unplanned, positive and negative, tangible and intangible structures created for and by sport event that remain longer than the event itself"*.

Onderzoeken naar de legacy van sportevenementen zijn voornamelijk gericht op de economische impact met een focus op toerisme en branding (Dwyer, Forsyth, Spurr, 2004; Chaplip & Mcguirty in Preuss, 2007). Naast de economische legacy is ook onderzoek gedaan naar de maatschappelijke legacy van sportevenementen (Misener & Mason, 2006; Smith & Fox in Preuss, 2007). In mindere mate is onderzoek gedaan naar de nalatenschap van evenement met een focus op stedelijke ontwikkeling (Meyers-Künzel in Preuss, 2007) en milieu (May in Preuss, 2007).

Uit deze onderzoeken komen zowel positieve als negatieve effecten van een sportevenement naar voren. De potentiële positieve effecten van een sportevenement hebben impact op de volgende sectoren: economische, sociale, culturele, politieke, fysieke en milieu. De potentiële negatieve effecten zijn gericht op de prijsverhogingen (van goederen, services en eigendommen), milieuschade, culturele inconsistentie en verkeersopstoppingen (Kim & Petrick, 2005; Herrero, 2006; Langen & Garcia, 2009; Ritchi, Shipway and Cleeve, 2009; Freitas Santos, Vareiro, Remoaldo, & Cadima Ribeiro, 2014).

In de vorige alinea zijn een aantal themagebieden benoemd binnen het sportevenementen legacy-landschap. Chappelet & Junod (2006) onderscheiden vijf soorten of legacies: sport legacy, stedelijke legacy, infrastructurele legacy, economische legacy en maatschappelijke legacy. Naast Chappelet & Junod zijn er meerdere wetenschappers die verschillende categorieën van legacy hebben beschreven. Om dieper in te gaan op het begrip legacy wordt de categorisering van Hover et al. (2014) aangehouden:

1. Gezondheid
2. Sportmarketing
3. Participatie en cohesie
4. Economie en plaats marketing
5. Accommodatie en infrastructuur
6. Milieu
7. Kennisontwikkeling en educatie

Gezondheid

Sport kan, zoals eerder genoemd, een bijdrage leveren aan de fysieke en mentale gezondheid van mensen. Ook sportevenementen kunnen daar een bijdrage aan leveren, omdat zij grote groepen personen kunnen bereiken (Hover et al., 2014). Het onderzoek van McCartney, Thomas, Thomson, Hamilton, Hanlon, Morrison, & Bond (2010) stelt dit echter ter discussie. Er is op dit moment niet genoeg bewijs voor het statement dat (grote) sportevenementen een bijdrage leveren aan de gezondheid van mensen (McCartney et al., 2010).

Sportmarketing

Hover et al. (2014) geven in het rapport *Sportevenementen in Nederland* aan dat sportevenementen een gelegenheid zijn om de sport positief onder de aandacht te brengen, het imago van de sport aan te scherpen en deelname aan de sport te stimuleren. Van Bottenburg geeft (in Hover et al. 2014) aan dat het kijken naar (top)sportevenementen vaker niet dan wel leidt tot het aanzetten van toeschouwers om de desbetreffende sport te gaan beoefenen. Dit wordt ook wel het demonstration effect (Weed in Hover et al. 2014) en trickle-down effect (Frawley in Hover et al., 2014) genoemd.

Participatie en cohesie

Sportevenementen kunnen worden beschouwd als aanjager van gevoelens van trots, identificatie, saamhorigheid en geluk (Hover et al., 2014). Misener & Mason (2006) geven aan dat een sportevenement kansen biedt voor de ontwikkeling van gemeenschapszin en sociale betrokkenheid. Dit zou kunnen worden veroorzaakt door de feestelijke informele setting die heerst bij (top) sportevenementen (Van Bottenburg & Schuyt in Hover et al., 2014).

Waar de bovenstaande onderzoekers zich meer richten op het bezoek en de beleving rondom het sportevenementen, richten De Groot, Blom, Van der Gugten (2012) zich meer op de side-events rondom (top) sportevenementen. Het opdoen van een positieve ervaring door middel van een side-event kan een belangrijke reden zijn om te gaan en te blijven sporten en bewegen (Groot, Blom, & Gugten, 2012). Daarnaast bieden side-events ook de mogelijkheid voor talentontwikkeling (Groot, Blom, & Gugten, 2012).

Economie en plaats marketing

Een van de belangrijkste motieven voor het organiseren van een (top) sportevenement is het realiseren van positieve economische impulsen (Gratton in Hover et al., 2014). Deze evenementen trekken buitenlandse en binnenlandse investeringen aan, behouden economische activiteiten in het gebied, trekken toeristen, bezoekers en klanten aan en huisvesten op een duurzame wijze permanente bewoners (zoals, studenten en ouders) (Freitas Santos, Vareiro, Remoaldo, & Cadima Ribeiro, 2014).

De hierboven genoemde economische impulsen worden beschreven in diverse haalbaarheidsstudies naar sportevenementen. Deze rapporten voorspellen vaak, op korte en lange termijn, een positieve impact voor de lokale economie en de lokale bewoners. Dit correspondeert niet met de mening van veel economen. Deze economen zijn sceptisch en stellen dat de rapporten de voordelen van sportevenementen overdrijven en de kosten van een dergelijk evenement onderschatten (Crompton, 1995; Mules, 1998; Porter, 1999; Hultkrantz, 1998; Baade & Matheson, 2002; Kèsenne, 2005).

Naast het realiseren van een economische impact, kunnen sportevenementen ook een bijdrage leveren aan het imago van een gemeente, regio of land (Hover et al., 2014). Grix & Houlihan (2014) hebben onderzoek gedaan naar het gebruik van sportevenementen om het imago te versterken van een land. Internationaal sportsucces van een nationaal team of het houden van een internationaal sportevenement kan een bijdrage leveren aan het imago van het land (Grix & Houlihan, 2014). Andere landen kunnen hierdoor zien welke politieke waarden het land heeft en hoe de cultuur een

bijdrage levert aan het internationale sportsucces (Grix & Houlihan, 2014). Het land probeert een bepaald beeld te schetsen voor de buitenwacht. Dit wordt ook wel publieke diplomatie of 'soft power' genoemd (Grix & Houlihan, 2014). Dit houdt in dat door de prestaties van een nationaal team de nationale trots wordt aangewakkerd en de eigen identiteit op internationaal gebied wordt getoond. Andere personen, organisaties, landen worden door middel van sport aangetrokken tot het organiserende land (Grix & Houlihan, 2014).

Cornelissen, Bob & Swart (2011) beschrijven in hun onderzoek naar legacy rondom sportevenementen ook de publieke diplomatie. In dit onderzoek komt naar voren dat middels grote sportevenementen internationale betrekkingen worden verstevigd. Het sportevenement kan als vehicle gezien worden om macht en invloed te meten in internationale sferen (Cornelissen et al., 2011). Dit kan bijvoorbeeld gaan over economische of militaire dominantie. Dit komt overeen met het concept 'Soft Power' van Nye in Grix & Houlihan (2014) waarin het beïnvloeden van de politieke waarden benoemd wordt, Grix en Houlihan (2014) benoemden in tegen stelling tot Cornelissen et al. (2011) de culturele waarden van een land.

Desalniettemin is er een sterke aanwijzing dat steden moeten anticiperen op een aanzienlijk verval in mate van bekendheid en imago in de jaren na het grote (sport) evenement. Daarom dient de overheid op zoek te gaan naar evenementen die imago, identiteit en reputatie versterken. De overheid dient een mix te maken van kleinere evenementen en grote, hoogwaardige evenementen. Deze mix van evenementen moeten bijdragen aan de 'verlenging' van het positieve effect door de jaren heen (Ritchi & Smith, 1991; Jago, Chalip, Brown, Mulest, & Ali, 2003).

Accommodatie en infrastructuur

Bij megasportevenementen hebben wetenschappers het vaak ook over 'urban legacy'. Volgens Chappelet & Junod (2006) vallen alle accommodaties die gebouwd zijn voor megasportevenementen onder 'urban legacy'. Onder megasportevenementen vallen de Olympische Spelen en het WK Voetbal. Ook het veranderen van de infrastructuur van de stad en het ontwikkelen van nieuwe stedelijke gebieden horen bij 'urban legacy' (Chappelet & Junod, 2006). Volgens Preus en Bernstock (in Hover et al. 2014) fungeren megasportevenementen als breekijzer in de planvorming rondom nieuwe stedelijke ontwikkelingen. Het imago van de stad kan hierdoor vernieuwd worden, maar ook kan de stad gestructureerd en gemoderniseerd worden (Roche, 1994). Het realiseren van nieuwe (sport) accommodaties en een verbeterde infrastructuur komt voornamelijk voor bij megasportevenementen.

Milieu

Megasportevenementen hebben van nature een langdurige consequentie voor de toekomst van de stad (Roche, 1994). Zo kunnen megasportevenementen een negatieve impact hebben op het milieu van de stad of regio waar het evenement gehouden wordt. Dit heeft voornamelijk te maken met het massatoerisme dat naar de stad of regio trekt. Het bouwen van hotels, het overmatig gebruik maken van water en het riool, het extra brandstofverbruik van bussen, treinen, taxi's, auto's en vliegtuigen en het achterlaten van zwerfafval is schadelijk voor het milieu en is een gevolg van het massatoerisme (Cornelissen, Bob, & Swart, 2011). Dodouras & James (2004) benoemen een aantal positieve invloeden van het megasportevenement op het milieu van de stad of regio. Zo kunnen nieuwe stadions, hotels, transport, infrastructuur of vliegvelden 'groener' worden aangelegd. Ook een verbetering van de watervoorzieningen en riolering kan een positieve impact hebben op het milieu. Deze verbeteringen zouden zonder het megasportevenement financieel of politiek niet mogelijk zijn geweest (Dodouras & James, 2004).

Naast de megasportevenementen, hebben de kleine sportevenementen ook invloed op de milieubelasting van de regio. Sinds twee decennia zijn sportevenementen bezig met het reduceren van de milieubelasting (De Brito, in Hover et al., 2014). Sportevenementen (managers) spelen in op geluidshinder, papierverbruik, afvalverwerking en energieverbruik (De Brito in Hover et al., 2014). De aandacht voor het milieu is ontstaan door de ontwikkeling van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (De Brito in Hover et al., 2014).

Kennisontwikkeling en educatie

Een laatste thema is het opdoen van kennis en educatie. Sportevenementen kunnen een samenwerking aangaan met onderwijsinstellingen om projecten op deze scholen aan te bieden die gaan over het sportevenement (Hover et al., 2014). Volgens Hover et al. (2014) vindt er een leerproces plaats bij de organisatie, vrijwilligers en deelnemers van het sportevenement. De kennis die opgedaan wordt bij het organiseren van het sportevenement kan na het sportevenement gedeeld worden met andere sportevenementen. De kennisuitwisseling tussen alle betrokken partners in het organiseren van sportevenementen is noodzakelijk om positieve maatschappelijke effecten te genereren (Hover et al., 2014).

4.2.2 Gebruik van sportevenementen als hefboom

Van Eekeren (2006) geeft in zijn onderzoek aan dat overheden sport (evenementen) inzetten als politiek instrument. Politieke ideeën kunnen worden verspreid door sport (evenementen), denk bijvoorbeeld aan de Duitse Democratische Republiek (DDR), die sportevenementen gebruikten om de superioriteit van het land te laten zien aan de rest van de wereld. Ook ontwikkelingsdoelen kunnen worden bereikt door middel van sport (evenementen). Daarnaast zouden sportevenementen ingezet kunnen worden voor economische ontwikkelingsstrategieën (Horne, 2007). Naast politieke of economische doeleinden, kunnen sportevenementen ook een maatschappelijke betekenis hebben (Hover et al., 2014). Overheden investeren in sportevenementen, omdat de overheden verwachten dat sportevenementen helpen bij het realiseren van maatschappelijke doelen (Hover et al., 2014).

Mean, Vigor en Tims (2004) geven aan dat overheden vaak te hoge verwachtingen hebben van de maatschappelijke betekenis van een sportevenement. Dat overheden hoge verwachtingen hebben van sportevenementen heeft te maken volgens Van Bottenburg (in Hover et al., 2014) met de mooie plaatjes en bezoekersstromen rondom sportevenementen. Het is gemakkelijk te zien, maar het is moeilijk om te bewijzen of maatschappelijke effecten toe te wijzen zijn aan het sportevenement. Effecten die gegenereerd worden door middel van het sportevenement zijn vaak verborgen (Coalter, 2007).

Onderzoekers geven aan dat alleen het organiseren van het sportevenement an sich, niet het middel is om positieve maatschappelijke effecten op de lange termijn te realiseren (Chalip, 2006; Girginov & Hills, 2008). Het organiseren van side-events rondom sportevenementen kan de potentie van maatschappelijke effecten doen laten uitkomen (Van Bottenburg et al., 2011).

4.3 Wat is er in de literatuur bekend over beleidsontwikkeling door netwerken?

Governance geleerden zien een verschuiving van de grote overheid naar governance door netwerken. Dit kan worden gezien als een trend om te 'verzelfstandigen'. Dit kan door middel van partnerships, netwerken, goede doelen, adviesorganen, raden, commissies, en andere semioverheidsinstanties die betrokken zijn bij het beleid (Bevir en Rhodes 2006).

Samenwerkende governance modellen, zoals netwerkorganisaties, bieden flexibiliteit, coördinatie, en innovatie wat nodig is om complexe managementvraagstukken op te lossen. Enkele agentschappen zouden deze vraagstukken niet oplossen (Ansell en Gash, 2008). Het opbouwen van

sociale netwerken (netwerkorganisaties) kan door middel van veerkracht, aanpassingsvermogen en innovatie een bijdrage leveren aan het verbeteren van het milieu (Ansell & Gash, 2008).

Een netwerkorganisatie bestaat uit een verzameling van actoren, die een relatie of relaties met elkaar hebben (Brummel, Nelson, & Jakes, 2012). Een actor kan een persoon, een organisatie, of zelfs een staat zijn. Actoren vormen een netwerk als zij relationele banden met elkaar hebben, daarnaast kunnen de actoren materiële of immateriële middelen met elkaar uitwisselen (Brummel et al., 2012).

Netwerkorganisaties zijn ontstaan om gezamenlijk op te trekken om te leren en te begrijpen en om gezamenlijk te coördineren, innoveren en integreren van managementactiviteiten (Schusler, Decker & Pfeffer, 2003; Pretty & Smith, 2004). De sociale netwerktheorie richt zich primair op de sociale relaties om gedrag te beïnvloeden door middel van beperkende of bevrijdende maatregelen voor het individu (Emirbayer, 1997). Zoals Granovetter (1985) stelt in Brummel et al., 2012 "Gedrag is nauw ingebed in netwerken van interpersoonlijke relaties".

5. Resultaten

Hoofdstuk 5 staat in het teken van het presenteren van de resultaten die verkregen zijn uit de documentanalyse en de twaalf interviews met dertien respondenten. Centraal in dit hoofdstuk staat de netwerkorganisatie, in hoofdstuk 5.1 wordt de netwerkorganisatie verder toegelicht om vervolgens in hoofdstuk 5.2 en 5.3 in te gaan op de spanningen die geconstateerd zijn binnen de netwerkorganisatie. De onderzoeker wil door middel van de resultaten de lezer een beeld geven van het functioneren van deze netwerkorganisatie.

5.1 De netwerkorganisatie

Hoofdstuk 5.1 staat in het teken van de netwerkorganisatie. Hoe ziet de netwerkorganisatie eruit en hoe ziet het sportevenementenbeleid eruit? Deze vragen worden beantwoord in hoofdstuk 5.1.

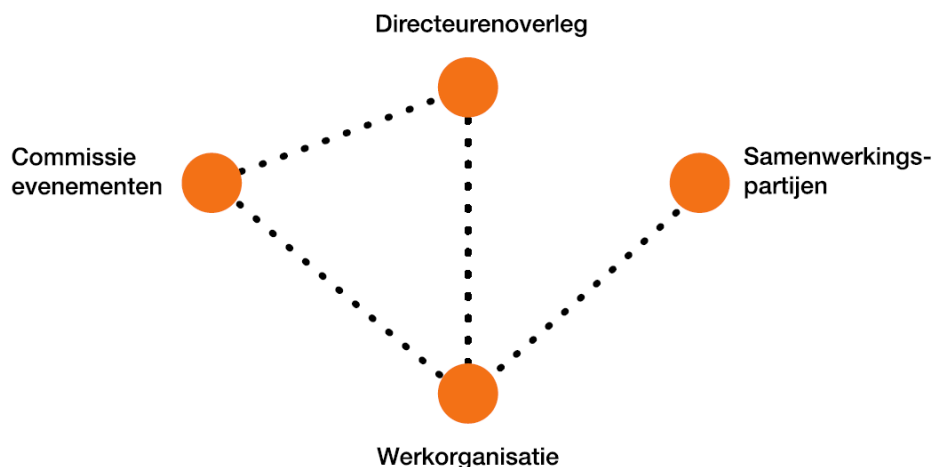
5.1.1 Hoe ziet de samenwerking eruit?

De titel van deze paragraaf zegt het eigenlijk al, deze paragraaf belicht de samenwerking tussen de verschillende partners.

De netwerkorganisatie is een samenwerking tussen de gemeente Amsterdam, gemeente Rotterdam, gemeente Den Haag, gemeente Utrecht, gemeente Eindhoven, provincie Gelderland, provincie Noord-Brabant, provincie Limburg, NBTC, NOC*NSF en VWS. Om doelen te bereiken is een bepaalde structuur nodig. De volgende alinea gaat in op de structuur van de netwerkorganisatie.

Structuur netwerkorganisatie

De netwerkorganisatie bestaat uit een aantal onderdelen, in *figuur 2* worden deze onderdelen schematische weergegeven. Het directeurenoverleg, de werkorganisatie en de Commissie Evenementen zijn onderdeel van de netwerkorganisatie. Daarnaast werkt de netwerkorganisatie samen met een aantal partners, bijvoorbeeld de Werkgroep Evaluatie Sportevenementen (WESP) of het Kenniscentrum Sport. De volgende alinea belicht kort het directeurenoverleg, de werkorganisatie en de Commissie Evenementen om inzicht te geven in de formele relaties van de netwerkorganisatie.



Figuur 2 Onderdelen Netwerkorganisatie

Directeurenoverleg

Het directeurenoverleg is gevormd door de directeuren sport van de G5, algemeen directeur NOC*NSF en de directeur Sport van VWS. Op dit moment delen de provincies Gelderland, Noord-Brabant en Limburg één zetel in het directeurenoverleg, daarnaast is de directeur van het NBTC agenda-lid. Een agenda-lid mag aanwezig zijn bij het overleg, maar het agenda-lid zal zich onthouden van stemming. De partners komen maximaal zes keer per jaar bijeen en het voorzitterschap rouleert per vergadering in relatie tot andere delen van de netwerkorganisatie. Het directeurenoverleg is de opdrachtgever van de projectleider en de werkorganisatie. De projectleider en de werkorganisatie leggen verantwoording af aan het directeurenoverleg.

Het directeurenoverleg bepaalt de gezamenlijke visie en koers van de netwerkorganisatie. Daarnaast gaan de directeuren (of afvaardiging) één keer per jaar naar Sportaccord. Dit is een conferentie waar internationale sportbonden en bestuurders komen. De netwerkorganisatie vertegenwoordigt Nederland op deze conferentie. Naast de deelname aan Sportaccord, nemen de directeuren een besluit over de topevenementenkalender. Het directeurenoverleg ontvangt geformuleerde adviezen van de Commissie Evenementen. Deze adviezen gaan onder andere over het opnemen van een sportevenement op de topevenementenkalender. Het directeurenoverleg stelt de definitieve kalender vast.

Werkorganisatie

Onder het directeurenoverleg heeft de netwerkorganisatie een werkorganisatie. Deze werkorganisatie bestaat uit een centraal punt en diverse werkgroepen. Het centrale punt, bestaande uit projectmedewerkers, wordt aangestuurd door een projectleider. Deze projectleider legt verantwoording af aan het directeurenoverleg. Het centrale punt is onder gebracht bij NOC*NSF en coördineert alle activiteiten. Naast het centrale punt zijn er binnen de werkorganisatie een aantal werkgroepen. Er is een werkgroep algemeen, een voorbereidend overleg voor het directeurenoverleg. Daarnaast zijn er nog de werkgroepen side events, kennisdeling en marketing communicatie & internationale profilering. Alle partners binnen het netwerk zijn vertegenwoordigd in deze werkgroepen. De partners die aangesloten zijn bij de netwerkorganisatie stellen capaciteit in menskracht en financiën beschikbaar.

Het centrale punt, dat onderdeel is van de werkorganisatie, is daarnaast betrokken bij het proces rondom de topevenementenkalender. De aanvragen voor de topevenementenkalender komen binnen bij het centrale punt en worden verwerkt in een samenvatting. Deze samenvatting wordt eerst getoetst door experts, alvorens deze naar de Commissie Evenementen gaat.

Commissie Evenementen

De Commissie Evenementen is door het directeurenoverleg geïnstalleerd. De leden beschikken over ervaring op het gebied van sport, evenementen, marketing, onderzoek en cultuur. Deze commissie komt vier keer per jaar bijeen en toetst op deze momenten de aanvragen van internationale toonaangevende sportevenementen, voor plaatsing op de topevenementenkalender. Aan de hand van de gestelde criteria toetst de Commissie Evenementen op: bijv. potentiële spin-off waarde (sportief, maatschappelijk en economisch), mediawaarde, imago en internationale exposure. De toets moet leiden tot een (onafhankelijk en zwaarwegend) advies aan het directeurenoverleg.

In paragraaf 5.1.1 is de netwerkorganisatie belicht, gepoogd is om de lezer mee te nemen in de structuur van de samenwerking en duidelijkheid te geven omtrent de taken van de verschillende gremia. Paragraaf 5.1.2 staat in het teken van het gezamenlijke doel van de netwerkorganisatie. Wat is het gezamenlijke doel volgens de aangesloten partners van de netwerkorganisatie?

5.1.2 Gezamenlijk doel van de netwerkorganisatie

Het gezamenlijke doel van de netwerkorganisatie is dat deze zich toelegt op het vergroten van maatschappelijke, economische en sportieve effecten van toonaangevende sportevenementen. Een betrokkene onderstreept dit met het volgende citaat: *“Dat we dat ook doen vanuit de visie om de sport in Nederland in de volle breedte sterker te maken.”*. Dit wordt onder meer opgepakt door de topevenementenkalender. Volgens een betrokkene wordt gesproken met steden en bonden om te bepalen wat een strategisch evenement is voor Nederland. Een betrokkene van het directeurenoverleg zegt het volgende over deze topevenementenkalender: *“Uhm nou kijk de evenementenkalender vind ik een voorbeeld waar je ziet dat er een veel beter overzicht is gekomen van uhh welke evenementenambities hebben we nou de komende jaren. En ook daar ontstaat wat is realistisch wat we als Nederland kunnen organiseren. Dat er ook wel wordt gekeken naar, spreiding over de jaren”*. Om als sportevenement een plek te krijgen op de topevenementenkalender geeft de Commissie Evenementen een advies aan het directeurenoverleg op basis van een gezamenlijk vastgestelde procedure en criteria. Een van die criteria is volgens een betrokkene dat sportevenementen *“Nederland op de kaart zetten. Tegelijkertijd voor de stad en de sport”*. Een ander lid van het directeurenoverleg geeft aan het evenement op de topevenementenkalender een bijdrage moet leveren aan de BV Nederland.

Een ander aspect dat een bijdrage moet leveren aan het gezamenlijke doel is volgens de directeuren het delen van kennis. Een betrokkene zegt het volgende over het delen van kennis op het evenementenbeleid: *“De visie is, wat ik net kortweg zei, dat wij het belangrijk vinden dat rond die evenementen kennisuitwisseling plaatsvindt en verschillende stakeholders van elkaars plannen op de hoogte zijn.”*.

Niet alle betrokken waren positief over een gezamenlijke visie. Een betrokkene geeft het volgende aan: *“De netwerkorganisatie is meer een praatclub, waar een visie ontbreekt. Er is geen duidelijke stip op de horizon.”*. Dit wordt bevestigd door het volgende citaat van een ander lid van het directeurenoverleg: *“...daarmee mis je eigenlijk een klein beetje de gezamenlijke visie. Een stip zet je omdat je daar, je hebt wel een visie, maar als je geen stip hebt. Waar ga je precies naar toe? Dat blijf ik missen.”*.

Uit de hierboven beschreven resultaten komt naar voren dat het gezamenlijke doel van de netwerkorganisatie is dat deze zich inzet voor het vergroten van effecten rondom sportevenementen. Dit wordt onder andere gedaan door de procedure en de criteria rondom de topevenementenkalender en het delen van kennis met netrekking tot sportevenementen. Een aantal betrokkenen is kritisch op de gezamenlijke visie. Volgens diegenen ontbreekt een visie, de daadwerkelijk stip op de horizon. De vraag is of de aangesloten partners afzonderlijk een eigen visie en doel op het gebied van sportevenementen hebben. Paragraaf 5.1.3 staat in het teken van het landelijke sportevenementenbeleid en van het beleid van de afzonderlijke partners.

5.1.3 Sportevenementenbeleid aangesloten organisaties

De volgende paragraaf belicht het sportevenementenbeleid van alle aangesloten organisaties binnen de netwerkorganisatie. Er is gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende beleidstukken op het gebied van sportevenementen.

Landelijk sportevenementenbeleid

Het landelijk sportevenementenbeleid wordt gevormd door het beleidskader van het ministerie van Volksgezondheid, Sport en Welzijn. Hier zal een korte toelichting bij worden gegeven. Daarnaast wordt ingegaan op het sportevenementenbeleid van de verschillende partners in de netwerkorganisatie, waardoor een indruk ontstaat over hoe het sportevenementenbeleid eruit ziet.

Op 12 november 2013 heeft minister Schippers van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een kamerbrief gestuurd betreffende het beleidskader sportevenementen. In deze brief geeft minister Schippers aan dat zij zich meer wil gaan focussen op toonaangevende internationale sportevenementen en de daarbij horende realisatie van maatschappelijke en economische spin-off rondom deze sportevenementen. In 2013 is het eerste beleidskader sportevenementen uitgebracht, in 2015 is een recentere versie verschenen. Het beleidskader komt voort uit het beleid voor sportevenementen in de kabinetsnota 'Tijd voor Sport' uit 2005.

Volgens het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2015) is het de bedoeling dat in de komende jaren de kracht van sportevenementen beter benut dient te worden. Sportevenementen kunnen volgens het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2015) gebruikt worden om economische of maatschappelijke doelen te bereiken. Nederland kan op de kaart gezet worden als sportland of als handelsnatie (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015). Daarnaast kunnen atleten voor eigen publiek het beste uit zichzelf naar boven halen, het Nederlandse publiek kan hun sporthelden van dichtbij meemaken en de sporthelden kunnen als rolmodel dienen voor de Nederlandse samenleving (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015). Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2015) geeft aan dat dit door het sportevenement gerealiseerd kan worden, maar ook door activiteiten rondom het sportevenement. Dit worden ook wel side events genoemd. Naast het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport valt NOC*NSF ook onder het landelijke sportevenementenbeleid

NOC*NSF gaat in haar sportagenda 2017+ in op de kracht van sportevenementen.

“Zij inspireren, maken trots en zetten Nederland op de kaart. De enorme hoeveelheid grote en kleine sportevenementen staan bijna dagelijks garant voor een positieve dynamiek in de samenleving en zijn een motor voor economische en sociale activiteit” (NOC*NSF, 2016).

Een sportevenement kan volgens NOC*NSF (2016) een positieve bijdrage leveren aan innovatie, economie (Holland-branding en city exposure) en het stimuleren van het topsportklimaat. De volgende alinea belicht het provinciaal/gemeentelijk sportevenementenbeleid.

Provinciaal/gemeentelijk sportevenementenbeleid

In de beleidstukken van de steden en provincies zijn vergelijkbare teksten te vinden zoals die staan in het landelijk sportevenementenbeleid. Bijna alle partners gebruiken de woorden 'economische impact' en 'maatschappelijke impact' of iets met dezelfde strekking (Gemeente Rotterdam, 2016; Gemeente Amsterdam, 2013; Gemeente Den Haag, 2015; Gemeente Utrecht, 2011; Provincie Gelderland, 2016; Provincie Noord-Brabant, 2016; Provincie Limburg, 2013). De gemeente Eindhoven (2008) heeft niets over de economische of maatschappelijke spin-off opgeschreven in haar beleidsplan.

Sportevenementen worden door verschillende partners als middel gebruikt. Maar voor welke sportevenementen kiezen de partners die betrokken zijn bij de netwerkorganisatie? De gemeente Rotterdam (2016) geeft aan dat de keuze welke sportevenementen naar de stad toegetrokken worden afhankelijk is van het rendement van het sportevenement:

Keuzes voor de evenementen die we naar de stad halen, maken we anno 2016 op basis van te verwachten rendement; zowel maatschappelijk als economisch. Het draait om verbinding tussen breedte-en topsport en het belang voor citymarketing (Gemeente Rotterdam, 2016).

Niet alleen de gemeente Rotterdam (2016) maakt de keuze voor welk sportevenement naar de stad wordt getrokken. De provincie Noord-Brabant (2016) geeft in haar beleidsplan aan dat gekeken wordt naar het economische en maatschappelijke rendement van een sportevenement en of dit past bij de provincie Noord-Brabant. De gemeente Amsterdam (2013) geeft aan dat het zich richt op sportevenementen die behoren bij de focussporten van Amsterdam. Naast de gemeente Amsterdam geven gemeente Den Haag (2015), de gemeente Utrecht (2011), de gemeente Eindhoven (2008), de provincie Gelderland (2016) en de provincie Limburg (2013) ook aan dat het sportevenement moet vallen binnen de focussporten.

In de beleidsplannen van de gemeente Rotterdam (2016) en de provincie Noord-Brabant (2016) wordt de netwerkorganisatie aangehaald als samenwerkingspartij op het gebied van sportevenementen. Naast Rotterdam en Noord-Brabant benoemt de provincie Gelderland ook de netwerkorganisatie in haar Gelders Sportakkoord:

*Met landelijke partners, zoals het Ministerie van VWS, de sport actieve provincies, NOC*NSF en de grote steden (Amsterdam, Den Haag, Eindhoven, Rotterdam en Utrecht) worden de Gelderse ambities afgestemd. Ervaringen en kennis worden gedeeld en waar mogelijk wordt samengewerkt bij internationale bids (Provincie Gelderland, 2016).*

Over de breedte gezien is het een gegeven dat er overeenkomsten zijn in het sportevenementenbeleid tussen de verschillende partners. Veel partners noemen de economische spin-off en de maatschappelijke spin-off van sportevenementen. De verschillen in het sportevenementenbeleid, tussen de partners in het netwerk, zitten vooral in de sporten waar de partners zich op focussen bij het organiseren van een sportevenement. Deze sporten lopen uiteen, iedere partij heeft andere sporten waar ze zich op richt.

Een opvallend detail, in de beleidstukken van de partners die betrokken zijn bij de netwerkorganisatie, is de mate van het benoemen van concrete doelen die bereikt moeten worden door middel van het sportevenement. Aan welke doelstellingen van een betrokken partij kan een sportevenement een bijdrage leveren? De koppeling tussen een doelstelling en het sportevenement ontbreekt.

Hierboven is het sportevenementenbeleid van de aangesloten organisaties met elkaar vergeleken wat een beter beeld bij dit beleidsterrein geeft. De vraag is echter of de netwerkorganisatie, als gehele organisatie, een rol heeft in het sportevenementenbeleid. Een aantal directeuren geeft aan dat netwerkorganisatie een coördinerend, verbindend, kennis delend en initiërend orgaan is op het gebied van het sportevenementenbeleid.

5.1.4 Resumé netwerkorganisatie

In hoofdstuk 5.1 is een aantal onderwerpen naar voren gekomen. Allereerst is de netwerkorganisatie belicht, om vervolgens het doel van de netwerkorganisatie en uiteindelijk het sportevenementenbeleid van iedere partner binnen de netwerkorganisatie.

De netwerkorganisatie bestaat uit een directeurenoverleg, een Commissie Evenementen en de werkgroeporganisatie. Het directeurenoverleg bepaalt de gezamenlijk visie en koers van de netwerkorganisatie. Op dit moment richt de netwerkorganisatie zich op het vergroten van de maatschappelijke, economische en sportieve effecten van toonaangevende sportevenementen. De topevenementenkalender en het delen van kennis moeten een bijdrage leveren aan het gezamenlijk doel. Uit de interviews met de directeuren komt naar voren dat niet iedereen positief is over de

gezamenlijk visie. De netwerkorganisatie wordt gezien als “praatclub” waar een “duidelijke stip op de horizon” ontbreekt.

Naast de gezamenlijke visie op het sportevenementenbeleid heeft iedere partner, die aangesloten is bij de netwerkorganisatie, ook een eigen sportevenementenbeleid. Over het algemeen zijn er veel overeenkomsten tussen deze beleidsstukken. Veel partners hechten waarde aan de maatschappelijke spin-off en economische spin-off van sportevenementen. Het grootste verschil is te constateren bij de focus op bepaalde sportevenementen, iedere partij richt zich op andere sporten. De netwerkorganisatie richt zich niet op bepaalde sporten maar wel op de spin-off van sportevenementen

De vraag die rest na hoofdstuk 5.1 is of de netwerkorganisatie een onderscheidende rol heeft binnen het sportevenementenbeleid of dat de taakopvatting van de netwerkorganisatie beperkt is?

5.2 Samenwerking vs Strijd

In het vorige hoofdstuk is ingegaan op de netwerkorganisatie en het daarbij horende sportevenementenbeleid om zo de context van de netwerkorganisatie te verduidelijken. In hoofdstuk 5.2 is dieper ingegaan op de samenwerking binnen de netwerkorganisatie. Hoe wordt de samenwerking ervaren binnen de netwerkorganisatie? Welke voordelen heeft de netwerkorganisatie voor de aangesloten organisatie? Deze vragen komen allen terug in hoofdstuk 5.2. Daarnaast belicht het hoofdstuk ook een geconstateerde strijd binnen de netwerkorganisatie. Uit de data komen enkele kwesties naar voren. Hierdoor kan aangenomen worden dat er een bepaalde spanning bestaat binnen de netwerkorganisatie. Waar de netwerkorganisatie staat voor samenwerking, is toch een bepaalde strijd gaande en zijn er verschillende machtsposities. Hoofdstuk 5.2 laat deze spanning zien.

5.2.1 Ervaringen samenwerking

In het kader van samenwerking en ontmoeting treffen de leden van het directeurenoverleg elkaar ongeveer zes keer per jaar. De leden van de verschillende werkgroepen treffen elkaar één keer in de vier weken. Daarnaast organiseert het centrale punt van de netwerkorganisatie ook een aantal bijeenkomsten, zoals het Platform evenementenmanagers waar ook leden van de netwerkorganisatie, en dus ook het directeurenoverleg, zijn uitgenodigd. Een betrokkene haalt het volgende aan over de samenwerking: *“Wat ik leuk vind in de samenwerking...Dat je elkaar weet te vinden he. Dat is die samenwerking, dat je elkaar kent”*. Meerdere betrokkenen geven aan dat het elkaar kennen als belangrijk wordt ervaren in de netwerkorganisatie. Het elkaar leren kennen betekent, volgens een betrokkene, dat leden van het netwerk elkaar ook makkelijk weten te vinden als diegene iets wil weten: *“Ik kan heel makkelijk als ik iets moet weten, dan weet ik iemand persoonlijk te vinden. Dat is de ene kant. De andere kant is toch dat er op directeureniveau een bepaalde samenwerking is en ook met medewerkers vanuit verschillende werkgroepen, dat zie ik als een plus”*. Het samenwerkingsverband tussen de verschillende partners wordt als *“...lean and mean”* gekenmerkt door een betrokkene. Dit samenwerkingsverband treft elkaar ook op elkaars evenementen, geeft een van de leden van het directeurenoverleg aan. Diezelfde persoon geeft aan dat een *“zakelijk netwerk”* ontstaat, door de ontmoeting met sportbonden en evenementorganisatoren. Een betrokkene noemt de netwerkorganisatie een *“ontmoetingsplek”* en een andere betrokkene vindt dat de afstand tussen organisaties in het netwerk kleiner is geworden. Een lid van het directeurenoverleg zegt het volgende over de samenwerking binnen de netwerkorganisatie: *“De netwerkorganisatie heeft voor mij het karakter dat allerlei partners, waar het eerst ad hoc ging, via de netwerkorganisatie aan elkaar zijn aangesloten.”*

De betrokkenen van de netwerkorganisatie geven hierboven aan dat door de samenwerking de directeuren elkaar leren kennen en ook vaker ontmoeten. Waar de partners eerst onafhankelijk van elkaar handelden, wordt nu de samenwerking gezocht. Opvallend is dat de respondenten bijna niet de kaders hebben geschetst van het samenwerkingsverband. Het enige uitgangspunt dat genoemd wordt is de 'lean and mean' samenwerking. Het gaat vooral over elkaar ontmoeten binnen de samenwerking, kaders waarbinnen dit gebeurt ontbreken.

5.2.2 Voordelen van de samenwerking

In paragraaf 5.2.1 zijn de ervaringen van betrokkenen over de samenwerking binnen de netwerkorganisatie weergegeven. De netwerkorganisatie is voor veel betrokkenen een ontmoetingsplek. Maar welke voordelen van de samenwerking worden nog meer benoemd?

Kennisdeling

Een van de voordelen die genoemd worden door leden van het directeurenoverleg is het delen van kennis. Volgens een betrokkene kunnen de organisaties binnen het netwerk van *"...van elkaar leren..."*. Het wiel hoeft niet telkens opnieuw uitgevonden te worden, geeft een betrokkene aan. Volgens een lid van het netwerk heeft de gemeente Amsterdam kennis gedeeld over de EK Atletiek (outdoor) met de provincie Gelderland over het EK Atletiek (indoor) zodat het bid voor het EK Atletiek (indoor) versterkt zou worden. Er wordt kennis gedeeld over de positionering van de gemeente ten opzichte van de internationale federatie, het verbreden van draagvlak van sportevenementen en hoe private partners gebonden kunnen worden. Volgens datzelfde lid kun je ervaringen niet genoeg met elkaar delen.

Informatie over het organiseren van evenementen wordt verzameld in de Modelaanpak Evenementen. Een aantal directeuren geeft aan dat kennis gedeeld wordt over het optimaal renderen van evenementen. Dit wordt door een betrokkene als volgt benoemd: *"Met welke wijze kan je optimaal rendement uit evenementen halen. Maatschappelijke rendement, voor de sportparticipatie. Economisch rendement voor de betreffende steden of de BV Nederland."*. Een ander voorbeeld van het delen van kennis binnen het netwerk gaat over de bestedingen van steden aan grote sportevenementen, een betrokkene zegt het volgende hierover: *"Dus wij weten nu, wat zij jaarlijks besteden aan grote sportevenementen. Vijf jaar geleden was dit onbespreekbaar geweest. En nu wel."*. Het delen van kennis over het optimaal renderen van sportevenementen of het opvragen van jaarlijkse bestedingen van evenementen wordt gedaan via de werkgroepen side-events en kennisdeling. Een betrokkene zeg het volgende over behaalde resultaten binnen kennisdeling: *"...of het echt toe te wijzen is aan de netwerkorganisatie, dat is heel lastig om een verband te leggen. Ik denk ook zo iets van tel je zegeningen, we zijn pas net begonnen, het is ook lastig."*

Naast het delen van kennis over sportevenementen vermelden meerdere betrokkenen dat er breder kennis met elkaar gedeeld wordt. Een lid van het directeurenoverleg heeft aangegeven dat Rotterdam en Amsterdam elkaar feedback hebben gegeven op het sportbeleid. Een andere betrokkene heeft navraag gedaan bij andere steden, dit komt naar voren in het volgende citaat: *"Wij hebben natuurlijk ook veel te halen uit de grote steden. Voor ons is het heel erg gunstig. Zo heb ik navraag gedaan over subsidievoorwaarden, sportvisie, uitvoeringsprogramma, dat soort dingen. Waarom zou je het wiel opnieuw uitvinden?"*.

Kortom, het delen van kennis wordt, door leden van het directeurenoverleg, gezien als een van de voordelen van de netwerkorganisatie.

Beconcurreren

Leden van het directeurenoverleg zien het delen van kennis als een voordeel voor de

netwerkorganisatie. Betrokkenen geven echter nog een ander thema aan, het elkaar beconcurreren voor het hosten van evenementen. Een voorbeeld binnen dit thema is het Grand Départ van 2010. Rotterdam en Utrecht waren voor 2010 de enige overgebleven kandidaten om het Grand Départ van de Tour de France te organiseren (NRC, 2008). Volgens een betrokkene binnen het netwerk zijn Utrecht en Rotterdam jarenlang concurrent van elkaar geweest om het Grand Départ binnen te halen. Diezelfde betrokkene geeft aan dat het niet de juiste manier is om zo het belastinggeld uit te geven aan dure bidtrajecten, volgens een andere betrokkene is het “van de zotte”. Een lid van het directeurenoverleg geeft het volgende aan over de concurrentie tussen gemeenten als het gaat over het binnenhalen van een bepaald evenement: *“Wat we in het verleden nog eens hadden dat gemeenten los van elkaar bezig waren rondom de Tour de France bijvoorbeeld. Elkaar beconcurreren in het buitenland. Daarin vind ik dat er wel een slag gemaakt is. Dat je meer gezamenlijk optrekt. Weet wat er speelt.”*. Meerdere betrokkenen binnen de netwerkorganisatie geven aan dat aan tafel meer openheid aan tafel gegeven wordt, als het gaat over het hosten van een sportevenement. Er wordt volgens een lid van het directeurenoverleg meer met elkaar afgestemd rondom de sportevenementen. Het kan zijn dat gemeenten toch voor hetzelfde sportevenement gaan, volgens een lid van netwerkorganisatie heeft iedere gemeente een eigen agenda als het gaat over het binnenhalen van een sportevenement. Diezelfde persoon geeft aan dat dit ook “gezonde concurrentie” is. *“Het voorkomen van concurrentie, wat je niet voor elkaar krijgt, omdat sport een competitieve wereld is. Je komt elkaar weleens tegen”* aldus een betrokkene. De netwerkorganisatie wordt door een betrokkene gezien als een plek waar de leden van het directeurenoverleg elkaar erop aanspreken. Diezelfde betrokkene zegt hierover het volgende: *“Nu zit je feitelijk aan tafel en mag je elkaar in het gezicht vertellen...dan wordt het lastiger om het, uhh buiten elkaar om te doen”*. Een ander lid gaat ervan uit dat als een bond eenzijdig een gemeente benadert voor een sportevenement, dat de stad dit bespreekt in het overleg.

De netwerkorganisatie kan een bijdrage leveren, als het gaat over het elkaar beconcurreren op het gebied van sportevenementen. De leden van het directeurenoverleg houden elkaar op de hoogte van de interesse van partners in sportevenementen, zodat voorkomen kan worden dat meerdere partners binnen de netwerkorganisatie een gooi doen naar hetzelfde sportevenement.

5.2.3 Machtsverschillen

Waar in de voorgaande paragrafen aangetoond is hoe de samenwerking verloopt en wat de samenwerking oplevert, is ook geconstateerd dat er machtsverschillen bestaan binnen het netwerk. Deze machtsverschillen kunnen mogelijk een invloed hebben bij een eventuele strijd binnen het netwerk.

Een betrokkene haalt het volgende aan over gelijkwaardigheid binnen de netwerkorganisatie: *“De formele werkelijkheid is niet altijd de informele werkelijkheid. Je kunt wel zeggen, je zit er allemaal gelijkwaardig in. Je bent niet gelijkwaardig.”*. Dit citaat wordt ondersteund door een ander lid van het directeurenoverleg: *“Het is niet zo dat we evenveel in te brengen hebben, die illusie heb ik helemaal niet.”*. Welke partners hebben volgens de betrokkenen meer macht binnen de netwerkorganisatie? Amsterdam en Rotterdam worden door een aantal betrokkenen genoemd als partners die een zware stempel drukken in het netwerk. In een interview met een betrokkene van de netwerkorganisatie wordt een koppeling gemaakt tussen (machts)positie en vertrouwen, dit komt naar voren in het volgende citaat: *“Heeft het veel te maken met wie vertrouwt wie. Dat gaat over mensen, dat gaat niet over posities. Dat gaat over mensen. Hoe die mensen zich ten opzichte van elkaar verhouden. Ik denk dat Amsterdam en Rotterdam daarin een positie in hebben. Daar zit een langere geschiedenis. Daar zit historie.”*. Dit wordt beaamd door een andere betrokkene, diegene bevestigt in het citaat de relatie tussen Amsterdam en Rotterdam: *“...dat iets niet kan doorgaan*

omdat Amsterdam of Rotterdam er niet bij is. Er wordt wel letterlijk gezegd, wij zijn de founding fathers". De gemeente Amsterdam en Rotterdam zijn betrokken bij de oprichting van de netwerkorganisatie. Een andere reden van een mogelijk machtspositie is het hebben van een "grote mond". Dit wordt door meerdere leden van het directeurenoverleg bevestigd. Een betrokkene zegt het volgende hierover: *"Dat Amsterdam als grote stad, altijd het voortouw heeft en de grootste mond heeft. Dan Rotterdam, en dan Den Haag. Dat respecteer je ook in die zin, dat is misschien ook wel de reden dat het lekker loopt."* In het vorige citaat wordt Den Haag aangehaald als een stad die erg aanwezig is in het directeurenoverleg. Verschillende leden geven aan dat Den Haag soms een aanvullende rol heeft als het gaat om het machtsblok van Amsterdam en Rotterdam, dit wordt geïllustreerd in het volgende citaat: *"...dat wordt toch gezien als een blok. Waar Den Haag trouwens ook soms bij zit."* Betrokkenen geven verschillende redenen aan, die de verschillende machtsposities binnen het netwerk kunnen verklaren. Hierboven is genoemd dat dit komt doordat Rotterdam en Amsterdam aan de wieg stonden van de netwerkorganisatie. Een andere reden die betrokkenen aangeven is dat deze partners erg aanwezig zijn in het directeurenoverleg. Meerdere leden van het directeurenoverleg geven ook aan dat dit de grootste partners zijn in het netwerk. Dit komt naar voren in het volgende citaat van een betrokkene over Amsterdam en Rotterdam: *"... de grootste actoren zijn en het meeste geld besteden aan sportevenementen...size does matter in dit geval"*. De grootste partners geven volgens verschillende directeuren het meest uit aan sportevenementen. *"Geld is ook macht"*, aldus betrokkene. De vraag is welke bijdrage de diverse partners in het netwerk leveren om deel te nemen aan de netwerkorganisatie.

De organisaties die aangesloten zijn bij de netwerkorganisatie dragen bij in gelden. Deze gelden staan in het *Werkplan 'Kracht van Sportevenementen'* van de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' (2014). De partij die het meest inbrengt qua gelden is VWS, deze organisatie brengt jaarlijks €250.000,- in het laatje van de netwerkorganisatie. Naast VWS draagt NOC*NSF €90.000,- bij aan de netwerkorganisatie. Dit is aanzienlijk minder dan VWS. Indien gekeken wordt naar de bijdrage van de gemeenten kan geconcludeerd worden dat Amsterdam en Rotterdam het meest betalen voor deelname aan de netwerkorganisatie, beide €30.000,-. Naast de eerdergenoemde gemeenten dragen de gemeente Den Haag en de gemeente Utrecht beide €25.000,- bij aan de netwerkorganisatie. NBTC heeft een bijdrage geleverd van €15.000,- Tenslotte betaalt de gemeente Eindhoven €5.000,- voor hun deelname aan de netwerkorganisatie. De provincies die sinds 2016 zijn aangesloten, hebben aanvankelijk geen financiële bijdrage moeten leveren aan de netwerkorganisatie. Vanaf 2017 zal dit wel het geval zijn.

NOC*NSF en VWS leveren de grootste bijdrage aan de netwerkorganisatie. Het zou hierdoor zomaar kunnen zijn dat deze partners meer macht hebben in de netwerkorganisatie. Wie betaalt die bepaalt? Naast de steden Amsterdam en Rotterdam wordt VWS ook een aantal keer genoemd als een speler met een andere positie, dit komt naar voren in het volgende citaat van een betrokkene: *"VWS heeft weer een ander soort van andere positie. Omdat een plaats op de evenementenkalender betekent kans op subsidie. Die zij vanuit hun eigen verantwoordelijkheid gaan geven. Daar gaan wij helemaal niet over."* NOC*NSF heeft, volgens een lid uit het netwerk, een eigenstandige positie binnen het netwerk. De rol van NOC*NSF in het netwerk is volgens datzelfde lid het vertegenwoordigen van de sport.

Uit de hierboven getoonde resultaten kan geconcludeerd worden dat er een machtsblok wordt gevormd door de gemeente Rotterdam en de gemeente Amsterdam en in mindere mate de gemeente Den Haag. Dit zou kunnen doordat deze partners de grootste zijn in Nederland en de grootste mond hebben tijdens bijeenkomsten. De gemeente Amsterdam en de gemeente Rotterdam

dragen het meest bij in verhouding tot andere gemeenten. VWS en NOC*NSF leveren de grootste financiële bijdrage aan de netwerkorganisatie.

5.2.4 Strijd in relatie tot aansluiting provincies

Waar machtsverschillen geconstateerd zijn in de vorige paragraaf, komt uit de interviews naar voren dat er een politieke strijd gaande is binnen de netwerkorganisatie: *“Mijn teleurstelling in de netwerkorganisatie is dat we meer een politiek orgaan begint te worden...je zit hier met partners, waar de één A zegt, zegt de ander B. Dat is ons spel.”*. Meerdere leden van het directeurenoverleg geven aan dat er verschillende belangen zijn binnen de netwerkorganisatie. Een persoon zegt het volgende hierover: *“Je had een idee dat je iedereen agenda wel een beetje kent. Nu weet ik zeker, dat er dubbele agenda’s zijn. Daar ga ik vanuit dat ze er zijn. Dus ik ga daar echt anders in zitten. Oftewel het vertrouwen op wat er gezegd is, wordt een stuk minder. Dat is niet in de persoon.”*.

In de vorige alinea is duidelijk geworden dat er verschillende belangen zijn binnen de netwerkorganisatie. Uit de interviews komen de verschillende belangen naar voren in de strijd rondom de onderwerpen: aansluiting van de provincies en de topevenementenkalender. Paragraaf 5.2.4 staat in het teken van de strijd rondom de aansluiting van de provincies. De strijd rondom de topevenementenkalender is uiteengezet in paragraaf 5.2.5. In beide paragrafen wordt een onderscheid gemaakt tussen de verschillende partners, dit op basis van de machtsverhoudingen.

Amsterdam, Rotterdam en Den Haag

In de interviews met de directeuren van de gemeente Amsterdam, de gemeente Rotterdam en de gemeente Den Haag komt naar voren dat alle directeuren vinden dat het sportevenementenbeleid niet *“des provincies”* is. Geen enkele provincie heeft, volgens een van de directeuren, in de kern van zijn bestaan iets met sportevenementen. Diezelfde directeur zegt hierover het volgende: *“Het is vaak een leuk dingetje om contact te krijgen met de burger, populistisch te zijn.”*. De provincies horen volgens deze directeuren niet aan tafel te zitten. Een directeur meldt: *“Je mag best aan tafel zitten, als het over jouw provincie gaat aan tafel. Maar dan heb je toch niet een titel om te zeggen, ik ga bepalen hoe het er in Nederland aan toe gaat”*. De vertegenwoordiging van het Rijk en de gemeenten in de netwerkorganisatie is genoeg, aldus een betrokkene.

VWS, NOC*NSF, Utrecht en Eindhoven

De directeuren van VWS, NOC*NSF, gemeente Utrecht en de gemeente Eindhoven hebben een gedeelde mening over de aansluiting van provincies bij de netwerkorganisatie. De gedeelde mening is dat provincies welkom zijn, als de provincies ook een inhoudelijke bijdragen kunnen leveren. Het volgende citaat geeft deze mening weer: *“De provincies die inhoudelijk iets in te brengen hebben, kunnen ook financieel iets bijdragen. Maar dan wel gericht op een goed plan.”*. Een van de directeuren, van de hierboven genoemde partners, geeft aan dat de netwerkorganisatie moet uitkijken als het gaat om de aansluiting van provincies bij de netwerkorganisatie: *“...dat je niet een soort exclusieve sociëteit met een ballotagecommissie bent. Daar doe ik niet aan mee, als ik lid van zo’n club ben.”*.

Noord-Brabant, Gelderland en Limburg

Een directeur van de provincie geeft aan dat vanuit de kennis in de regio een bijdrag geleverd moet worden aan de landelijke ambitie. Dit kan volgens die betrokkene via de netwerkorganisatie. Niet alle directeuren van de provincies waren enthousiast, dit komt naar voren in het volgend citaat: *“Voor de provincie heeft het ertoe geleid dat wij langere tijd huiverig zijn geweest, huiverig zijn geweest om in te stappen. Ja, ik vind het absoluut dat wij mee moesten doen. Alleen de condities waaronder, vond ik een ingewikkelde. Transparantie en governance vond ik een ingewikkelde. Over wie mag, wanneer aan tafel zitten en wie bepaalt dat? Dat soort vragen. Zo’n gesloten systeem...”* De conditie waarover

de betrokkene het heeft, is dat de drie provincies één zetel moeten verdelen bij het directeurenoverleg. Een andere betrokkene deelt de huiverigheid.

De hierboven gepresenteerde resultaten laten zien dat er verschillende standpunten te constateren zijn. Het blok van de gemeente Amsterdam, de gemeente Rotterdam en de gemeente Den Haag is niet voor het aansluiten van provincies bij de netwerkorganisatie. Het andere blok, bestaande uit VWS, NOC*NSF, gemeente Utrecht en de gemeente Eindhoven is voor het aansluiten van provincies bij de netwerkorganisatie, mits de provincies een inhoudelijke bijdrage leveren. De provincies zelf zijn huiverig om aan te sluiten bij de netwerkorganisatie; een betrokkene stelt de transparantie en governance ter discussie.

5.2.5 Strijd in relatie tot de topevenementenkalender

De topevenementenkalender is een veel besproken onderwerp, uit de diverse interviews komen twee elementen naar voren binnen dit onderwerp: het belang van de topevenementenkalender en de strijd rondom de aanvraag voor de start van de Giro d'Italia 2016 voor plaatsing op de topevenementenkalender. De topevenementenkalender wordt als een belangrijk onderdeel gezien van de netwerkorganisatie, dit komt naar voren in het volgende citaat: *“Het vaststellen van die topevenementenkalender, wordt als belangrijk onderdeel gezien. Dat begrijp ik wel. Voor de grote evenementen zit daar een groot financieel gewin in.”*. Een groot evenement is bijvoorbeeld de Giro 2016 in Gelderland. Volgens meerdere leden van de netwerkorganisatie werd er politiek bedreven rondom de aanvraag van de Giro 2016 in Gelderland voor de topevenementenkalender. Het directeurenoverleg heeft besloten de Giro 2016 uiteindelijk op de topevenementenkalender te plaatsen. Een lid van het directeurenoverleg zegt het volgende over de toewijzing van de Giro 2016 op de topevenementenkalender: *“Omdat er politiek bedreven is. Heel simpel... Toen werd in één keer bedacht, dat de commissie opnieuw advies moest geven. Nou dat is natuurlijk belachelijk, want er was gewoon een besluit genomen. Toen werd het in één keer 5 tegen 4, ik wist allang dat het door moest gaan.”*. Een ander lid geeft aan dat er nogal wat politieke argumenten waren rondom de Giro 2016. De betrokkene wil niet in gaan op welke politieke argumenten meespeelden rondom de toewijzing van de Giro 2016 op de topevenementenkalender. De hierboven genoemde case laat zien dat er politiek bedreven is, dat er verschillende belangen waren rondom de toewijzing voor de topevenementenkalender.

De vorige alinea geeft de strijd weer over de topevenementenkalender, met als voorbeeld de Giro 2016. De vraag is hoe de verschillende partners tegen de topevenementenkalender aankijken. In het vervolg van de paragraaf wordt hier dieper op in gegaan. Deze meningen worden gestructureerd door de al eerder gebruikte machtsblokken.

Amsterdam, Rotterdam en Den Haag

De directeuren van de gemeente Amsterdam, Rotterdam en Den Haag geven aan dat de provincies waarschijnlijk willen aansluiten vanwege de topevenementenkalender. Een betrokkene van de bovengenoemde partners vermeldt dat de provincies de netwerkorganisatie zien als een *“...lobbykanaal”*. Dit wordt ondersteund door een citaat van een andere betrokkene: *“Omdat zij het meer zien als een lobbynetwerk”*. De provincies zouden de totstandkoming van de topevenementenkalender kunnen sturen, aldus een directeur. Uit de hierboven genoemde resultaten kan afgeleid worden dat deze directeuren het redelijk met elkaar eens zijn. De provincies willen zich volgens hen aansluiten bij de netwerkorganisatie vanwege de topevenementenkalender.

VWS, NOC*NSF, Utrecht en Eindhoven

Een van de directeuren van de groep VWS, NOC*NSF, gemeente Utrecht en Eindhoven geeft aan dat als het belang van de provincie om aan te sluiten bij de netwerkorganisatie is om te zijn waar het

geld verdeeld wordt. Deze opmerking wordt door een betrokkene als *“narrow minded”* gezien. Het belang zou volgens diegene meer bij kennisuitwisseling moeten liggen. Een andere betrokkene geeft aan dat de provincies aansluiten omdat de provincies invloed wil op de topevenementenkalender en voor het delen van kennis, dit zijn volgens diezelfde betrokkene dezelfde *“dingen”*, waardoor andere partners ook in het netwerk zitten. De laatste opmerking kan als opvallend gezien worden omdat geen van de directeurs van de groep Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en de groep VWS, NOC*NSF, Utrecht en Eindhoven aangeven dat de topevenementenkalender een belangrijk onderdeel is, waar mogelijk invloed op uitgeoefend kan worden.

Noord-Brabant, Gelderland en Limburg

Hoe kijken de provincies aan tegen de topevenementenkalender. Het vaststellen van deze topevenementenkalender wordt volgens een directeur uit de provincie gezien als een belangrijk onderdeel van de netwerkorganisatie. Datzelfde lid zegt het volgende over plaatsing op de topevenementenkalender: *“Voor de grote evenementen zit daar een groot financieel gewin (...) maar je hebt de kalender nodig.”* Het financiële gewin kan, volgens een betrokkene uit de provincie, geld opleveren voor de stad of provincie, de bijdrage vanuit de stad of provincie wordt dan lager. Het organiseren van topsportevenementen wordt vaak ondersteund door gelden van de gemeenten of provincie, van de rijksoverheid en de markt. Door op de topevenementenkalender te staan voldoet het evenement aan een randvoorwaarde om een subsidieaanvraag in te dienen. Een betrokkene uit de provincie zegt het volgende over de subsidiegelden: *“die subsidiegelden, die zijn zo belangrijk. Dat je er invloed op wilt uitoefenen”*. Een ander persoon die betrokken is bij het netwerk geeft aan dat de topevenementenkalender een *“...belangrijke incentive”* is. Uit hetzelfde gesprek komt naar voren dat diegene minder belang ziet in het aansluiten bij de netwerkorganisatie, als de eigen organisatie niet met topevenementen bezig is.

De hierboven getoonde resultaten geven aan dat de provincies er anders in zitten dan overige partners in het netwerk als het gaat over de topevenementenkalender.

5.2.6 Resumé Samenwerking vs Strijd

In hoofdstuk 5.2 worden twee onderdelen tegenover elkaar gezet. Deze onderdelen brengen een bepaalde spanning met zich mee. Gaan samenwerking en strijd samen, of botsen ze met elkaar?

De respondenten van de verschillende partners geven aan dat de netwerkorganisatie handig is om elkaar te ontmoeten, om kennis met elkaar te delen en om de concurrentie tegen te gaan. Gaat de samenwerking ook gepaard met gelijkheid tussen partners? Een respondent zegt het volgende: *“Je kunt wel zeggen, je zit er allemaal gelijkwaardig in. Je bent niet gelijkwaardig”*. Dit wordt bevestigd door verschillende respondenten die aangeven dat er een machtsblok gevormd wordt door Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. Dit heeft volgens betrokkenen te maken met de persoonlijke relatie tussen de afgevaardigden van de eerder genoemde gemeentes. Dit machtsblok komt ook naar voren bij een tweetal discussies. De strijd gaat over de aansluiting van de provincies bij het netwerk en de topevenementenkalender. Geconstateerd is dat binnen deze strijd politiek wordt bedreven.

Allereerst de strijd over de aansluiting van de provincies. Bij de discussie over de aansluiting van de provincies blijkt het blok van de gemeente Amsterdam, de gemeente Rotterdam en de gemeente Den Haag niet voor het aansluiten van provincies bij de netwerkorganisatie te zijn. Het andere blok, bestaande uit VWS, NOC*NSF, gemeente Utrecht en de gemeente Eindhoven is voor het aansluiten van provincies bij de netwerkorganisatie, mits de provincies een inhoudelijke bijdrage leveren. De provincies zelf waren eerst huiverig om aan te sluiten bij de netwerkorganisatie.

De andere discussie gaat over de topevenementenkalender. De provincies vinden dit een belangrijke *“incentive”* als het gaat om aansluiting bij de netwerkorganisatie. De overige partners in het netwerk

vinden dat de topevenementenkalender niet de reden moet zijn om aan te sluiten bij de netwerkorganisatie.

De vraag is of de bovenstaande discussie invloed heeft op de samenwerking. De netwerkorganisatie is volgens een lid bedoeld om elkaar te leren kennen, vertrouwen op te bouwen en dingen met elkaar te bespreken. Dit wordt bevestigd door een betrokkene: *"...vertrouwen in elkaar, je wisselt kennis uit. Je maakt afspraken om letterlijk samen dingen te organiseren."*

In het volgende hoofdstuk worden de hierboven gepresenteerde resultaten geanalyseerd, door deze te koppelen aan de theoretische concepten en literatuur.

6. Analyse

In dit hoofdstuk wordt een tweetal concepten gebruikt om de resultaten te verklaren. De netwerkorganisatie is een concept en het andere concept is het arenamodel. De theorie (literatuur) en de praktijk (resultaten) zijn met elkaar gekoppeld in het analyse hoofdstuk. Het analyse hoofdstuk geeft inzicht in de mogelijke verklaringen voor het passeren van de netwerkorganisatie door de Sportraad en het proces rondom de Europese Spelen 2019.

Uit de resultaten zijn een aantal kernbegrippen te filteren. Deze kernbegrippen zijn gebruikt en verklaard in de analyse sectie. Het eerste kernbegrip is de beperkte taakopdracht van de netwerkorganisatie, paragraaf 6.1 gaat hier dieper op in. In paragraaf 6.2 is het kernbegrip interne politiek binnen de netwerkorganisatie uiteengezet. Paragraaf 6.3 sluit af met het kernbegrip vertrouwen binnen de netwerkorganisatie.

6.1 (Beperkte) taakopdracht netwerkorganisatie

Deze paragraaf staat in het teken van de taakopdracht van de netwerkorganisatie. Onder de taakopdracht wordt verstaan het doel, de werkzaamheden en de visie van de netwerkorganisatie binnen het sportevenementenbeleid in Nederland. De concepten, netwerkorganisatie en het arenamodel, zijn gebruikt bij het analyseren van de taakopdracht van de netwerkorganisatie.

In het concept netwerkorganisatie geeft Alstyne (1997) aan dat verschillende organisatiestructuren, processen en doelen gecombineerd worden in een netwerkorganisatie. Een netwerkorganisatie veronderstelt volgens Alstyne (1997) een verenigd doel, waarbij de netwerkorganisatie een eigen identiteit heeft waar gezamenlijk de strategie en het doel bepaald worden. De partners in de netwerkorganisatie hebben in het werkplan een gezamenlijk doel opgenomen. Het doel van de netwerkorganisatie is het vergroten van maatschappelijke, economische en sportieve effecten van toonaangevende sportevenementen. Deze effecten worden ook wel legacy van sportevenementen genoemd. De legacy van sportevenementen hoeft volgens Preuss (2007) en Chappelet & Junod (2006) niet alleen een positief te effect te hebben op de maatschappij, maar kan ook een negatief effect hebben. Het sportevenement kan door overheden gebruikt worden voor economische ontwikkelingsstrategieën, het sportevenement kan een politiek doeleinde hebben (Van Eekeren, 2006) en het sportevenement is een middel om maatschappelijke doelen te bereiken (Hover et al, 2014). Onderzoek wijst uit dat als gesproken wordt over legacy van sportevenementen het vaak gaat over de economische en maatschappelijke legacy (Dwyer, Forsyth, Spurr, 2004; Chaplip & Mcguirty in Preuss, 2007; Misener & Mason, 2006; Smith & Fox in Preuss, 2007). De netwerkorganisatie geeft in haar werkplan aan dat zij zich ook richt op de sportieve effecten van evenementen. Naast het behalen van een gezamenlijk doel geven de directeuren aan dat het belangrijk is dat kennisuitwisseling plaatsvindt rond de sportevenementen. In het onderzoeksveld wordt gesteld dat kennisuitwisseling tussen alle betrokken partners in het organiseren van sportevenementen noodzakelijk is om positieve maatschappelijke effecten te genereren (Hover et al., 2014).

Binnen het arenamodel is sprake van een bepaalde gelaagdheid. Het domein is de relevante algemene omgeving om het veld heen (De Ruyter, 2000). De arena, de netwerkorganisatie, valt binnen een specifiek context, dat is het veld. Het veld in deze case is het sportevenementenbeleid. Het landelijk sportevenementenbeleid wordt gevormd door verschillende actoren in het veld. Een van die actoren is VWS. VWS geeft aan dat sportevenementen gebruikt worden om economische of maatschappelijke doelen te bereiken en om Nederland op de kaart te zetten als sportland of als handelsnatie (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015). VWS is niet de enige partij die zich richt op de economische en maatschappelijke impact van sportevenementen. Bijna alle partners in het netwerk gebruiken de woorden 'economische impact' en 'maatschappelijke impact'

in hun sportevenementenbeleid. Uit onderzoek blijkt dat echter dat de economische impactcijfers van sportevenementen vaak overdreven worden en dat de daadwerkelijke kosten van het sportevenement vaak onderschat worden (Crompton, 1995; Mules, 1998; Porter, 1999; Hultkrantz, 1998; Baade & Matheson, 2002; Kèsenne, 2005). Daarnaast geven Mean, Vigor en Tims (2004) aan dat overheden vaak te hoge verwachtingen hebben van de maatschappelijke betekenis. Van Bottenburg (in Hover et al., 2014) geeft aan dat het moeilijk is om deze maatschappelijke effecten toe te wijzen zijn aan het evenement.

Vanuit het theoretische concept netwerkorganisatie zijn de doelstelling en de centrale waarden van de netwerkorganisatie naar voren gekomen. Het arenamodel brengt het veld, waarin de netwerkorganisatie zich begeeft in beeld. De beleidsstukken over sportevenementen van de verschillende partners worden gezien als het veld waarin de netwerkorganisatie zich begeeft. Geconcludeerd kan worden dat er overeenkomsten zijn tussen het doel van de netwerkorganisatie en de verschillende beleidstukken van de aangesloten partners. Beide richten zich op de economische en maatschappelijke effecten van sportevenementen. Het grootste verschil is te constateren bij de focus op bepaalde sportevenementen, iedere partij richt zich op andere sporten. De netwerkorganisatie richt zich niet op bepaalde sporten of sportevenementen.

Wat is de toegevoegde waarde van de netwerkorganisatie voor het veld (het sportevenementenbeleid) binnen het arenamodel? Het delen van kennis en ontmoeting wordt door de directeuren van de netwerkorganisatie als meerwaarde gezien. Een aantal directeuren geeft echter ook aan dat een visie ontbreekt binnen de netwerkorganisatie, er is geen duidelijke stip op de horizon. Waar het Olympisch Vuur een duidelijke stip was, ontbreekt deze bij de netwerkorganisatie. Als gekeken wordt naar de taakopvatting van de netwerkorganisatie dan heeft de netwerkorganisatie meer een administratieve taak rondom de topevenementenkalender en is er plaats voor kennisdeling en ontmoeting. Daarnaast gaat de netwerkorganisatie een keer per jaar naar Sportaccord. Sportaccord is een conferentie waar internationale sportbonden en bestuurders elkaar ontmoeten. Geconcludeerd kan worden dat de taakopvatting van de netwerkorganisatie beperkt is, als zij zich alleen toelegt op de topevenementenkalender, kennisdeling, ontmoeting en Sportaccord. Er is geen sprake van een onderscheidende visie of onderscheidende werkzaamheden voor het veld en het sportevenementenbeleid.

6.2 Interne politiek

Een mogelijke verklaring voor de beperkte taakopvatting is de interne politiek binnen de netwerkorganisatie. Paragraaf 6.2 staat in het teken van de interne politiek. De theoretische concepten geven hierbij inzicht in de analyse.

Een netwerkorganisatie bestaat uit een verzameling van minimaal twee actoren (Podolny & Page, 1998). Actoren vormen een netwerk als zij relationele banden met elkaar hebben, daarnaast kunnen de actoren materiële of immateriële middelen met elkaar uitwisselen (Brummel et al., 2012). De netwerkorganisatie is een samenwerking met in totaal elf actoren. Netwerkorganisaties zijn ontstaan om gezamenlijk op te trekken, om van elkaar te leren en elkaar te begrijpen om gezamenlijk de managementactiviteiten te coördineren, innoveren en integreren (Schusler et al., 2003; Pretty & Smith, 2004). Waar het samenwerken centraal staat bij de netwerkorganisatie geven de directeuren ook aan dat er strijd is binnen de netwerkorganisatie. Er is strijd over het aansluiten van provincies binnen de netwerkorganisatie en over de topevenementenkalender. Het arenamodel geeft inzicht in de strijd binnen de netwerkorganisatie.

De netwerkorganisatie kan gezien worden als arena. Binnen deze arena wordt gebruik gemaakt van bepaalde gelaagdheden. De arena kan gezien worden als een theater met een podium, coulissen en

kleedkamer. Op het podium vindt de voorstelling plaats, het zichtbare gedeelte. Op het podium zijn de voorgeschreven rollen en regels zichtbaar (Verweel, 1987). Als de strijd rondom het aansluiten van de provincies als voorbeeld wordt gebruikt dan kan het podium van het arenamodel gezien worden als het directeurenoverleg waar de directeuren discussiëren over het wel of niet aansluiten van de provincies bij de netwerkorganisatie. Achter het podium zijn de coulissen. De coulissen worden vormgegeven door sociale netwerken. Deze sociale netwerken worden gebruikt bij de strategievorming die plaatsvindt achter de coulissen. Het compromis wordt voor het betreden van het podium al gesloten (Verweel, 1987). Meerdere leden van het directeurenoverleg hebben aangegeven dat iedere actor een eigen belang heeft binnen de netwerkorganisatie. Iedere actor heeft een bepaald belang bij het compromis dat gesloten wordt op het podium. Een lid van het directeurenoverleg heeft het over dubbele agenda's binnen de netwerkorganisatie. Indien sprake is van een dubbele agenda, wordt naar alle waarschijnlijkheid niet alle kennis en informatie gedeeld op het podium. Achter de coulissen zijn de kleedkamers. In de kleedkamers kunnen de actoren 'zichzelf' zijn. De kleedkamers zijn gesloten, hier worden vertrouwelijke relaties tussen personen gevestigd. Het wederzijds versterken van loyaliteit staat hier centraal. Binnen de netwerkorganisatie geven verschillende respondenten aan dat er een machtsblok/coalitie gevormd wordt door Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. Dit heeft volgens betrokkenen te maken met de persoonlijke relatie tussen de afgevaardigden van de eerder genoemde gemeentes. De persoonlijke relatie komt tot uiting in de kleedkamer van het arenamodel. Gesteld kan worden dat er diverse coalities gevormd worden binnen de netwerkorganisatie. Bij de strijd rondom het aansluiten van de provincies waren deze waarneembaar. De coalitie van de gemeente Amsterdam, de gemeente Rotterdam en de gemeente Den Haag is niet voor het aansluiten van provincies bij de netwerkorganisatie. Het andere blok, bestaande uit VWS, NOC*NSF, gemeente Utrecht en de gemeente Eindhoven is voor het aansluiten van provincies bij de netwerkorganisatie, mits de provincies een inhoudelijke bijdrage leveren. De provincies zelf zijn huiverig om zich aan te sluiten bij de netwerkorganisatie.

Het concept arenamodel helpt bij het verklaren van strijd en spanning binnen de netwerkorganisatie. Geconstateerd is dat er interne politiek bedreven wordt binnen de netwerkorganisatie. Een respondent meldt dat de netwerkorganisatie een politiek spel is waar verschillende meningen en coalities worden gevormd. De verschillende coalities worden gevormd door de persoonlijke relaties tussen de directeuren. Ook wordt aangegeven door respondenten dat iedere partij bij de netwerkorganisatie een eigen belang heeft, dat wat zich afspeelt binnen de netwerkorganisatie is beïnvloedbaar. Dit is in strijd met waar de netwerkorganisatie voor staat. Het concept netwerkorganisatie laat zien dat een netwerkorganisatie staat voor samenwerking en het van elkaar leren.

6.3 Vertrouwen

Een mogelijk effect van de interne politiek strijd is dat partners binnen de netwerkorganisatie elkaar niet meer vertrouwen. Paragraaf 6.3 staat in het teken van vertrouwen binnen de netwerkorganisatie.

In het resultatenhoofdstuk geven respondenten aan dat de netwerkorganisatie bedoeld is om elkaar te leren kennen, vertrouwen op te bouwen om vervolgens onderwerpen met elkaar te bespreken. Respondenten geven aan dat er kennis gedeeld wordt over sportevenementen, dat er side-events in elkaars steden plaatsvinden en dat de leden van het directeurenoverleg elkaar op de hoogte houden van de interesse van partners in sportevenementen. De basis om het bovenstaande te realiseren is vertrouwen. Dit komt ook naar voren in het theoretische concept van de netwerkorganisatie. Vertrouwen is essentieel bij het opzetten van een interorganisatorische samenwerking, het zorgt voor minder conflicten binnen de samenwerking (Brass et al., 2004; Podolny & Page, 1998).

In paragraaf 6.2 is duidelijk geworden dat een bepaalde interne politieke strijd zich afspeelt. Respondenten constateren dat er dubbele agenda's bestaan binnen de netwerkorganisatie en het vertrouwen is wat er gezegd wordt, daalt hierdoor. Diezelfde respondent geeft aan dat hij anders in het directeurenoverleg gaat zitten. Redenerend vanuit het arenamodel kan het zijn dat de desbetreffende respondent in het directeurenoverleg, het podium, erachter is gekomen dat er dubbele agenda's bestaan onder de leden van het directeurenoverleg. Gesteld kan worden dat het vertrouwen binnen de arena ontbreekt, door de interne politiek, waardoor de leden van het directeurenoverleg zich anders gaan gedragen op het podium. Goffman (in Calhoun et al., 2012) stelt in zijn theorie dat de identiteit van een individu in hoge mate een sociaal product is en deze individu zich aanpast aan verwachtingen in bijvoorbeeld een arena. De identiteit van een individu kan veranderen naar aanleiding van wat er gebeurt op het podium. De strijd op het podium en binnen de arena kan het individu veranderen en zet de samenwerking binnen de netwerkorganisatie onder druk. Binnen de coalitie, bijvoorbeeld van de gemeente Amsterdam, gemeente Rotterdam en gemeente Den Haag, is door de interpersoonlijke relaties wel ruimte voor vertrouwen. Geconstateerd is dat de literatuur over netwerkorganisaties gebaseerd is op vertrouwen en sociale relaties (Brass et al., 2004; Podolny & Page, 1998; Borgatti & Foster, 2003). Maar de samenwerking binnen de netwerkorganisatie kan mogelijk beter begrepen worden vanuit het arenamodel, waarin coalities en machtsverhoudingen centraal staan (Verweel, 1987).

Kortom, de interne politiek binnen de netwerkorganisatie kan ervoor zorgen dat er een gebrek aan vertrouwen is bij een betrokkene. De identiteit van de betrokkene kan veranderen naar aanleiding van wat er gebeurt op het podium. De interne politiek kan er daardoor voor zorgen dat betrokkenen kiezen voor het eigen belang in plaats van het gezamenlijke belang.

De relatie tussen organisatiecultuur en extern imago

Het is mogelijk dat de beperkte taakopvatting, de interne politieke strijd en het mogelijk gebrek aan vertrouwen binnen de netwerkorganisatie onderdeel is van de organisatiecultuur van de netwerkorganisatie. De organisatiecultuur wordt gedefinieerd als een complex geheel van waarden, overtuigingen, aannames en symbolen (Barney, 1986). Deze bepalen de activiteiten van de organisatie en geven inzicht in de concurrenten van de organisatie (Barney, 1986). Daarnaast bepaalt de organisatiecultuur ook hoe omgegaan wordt met belangrijke actoren in het veld (Barney, 1986). De geconstateerde interne dynamiek binnen de netwerkorganisatie kan beschouwd worden als onderdeel van de organisatiecultuur. Hatch & Schultz (1997) geven in hun onderzoek aan dat er een relatie is tussen de organisatiecultuur en het externe imago van de organisatie. De organisatiecultuur van de netwerkorganisatie zou van invloed kunnen zijn op het externe imago van de netwerkorganisatie (Hatch & Schultz, 1997).

7. Conclusie

Dit hoofdstuk staat in het teken van het beantwoorden van de deelvragen en de hoofdvraag.

7.1 Beantwoorden deelvragen

Deelvraag 1

De eerste deelvraag: *“Welke theoretische modellen helpen bij het verklaren van dit vraagstuk?”*. De vraag wordt beantwoord door het analyseren van de gebruikte theoretische concepten uit het theoretisch kader. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een tweetal theoretische modellen. Dat zijn het concept netwerkorganisatie en het concept arenamodel. Het concept netwerkorganisatie gaat in op de kenmerken van een netwerkorganisatie. Het concept geeft waardevolle achtergrondinformatie over een netwerkorganisatie. De netwerkorganisatie als concept is minder geschikt als lens, omdat het concept niets blootlegt, het verklaart niets. Dit is wel het geval bij het arenamodel. Het arenamodel legt de machtsverschillen bloot binnen de arena oftewel de netwerkorganisatie. Het model geeft een verklaring voor bepaalde gedragingen binnen de netwerkorganisatie. Hierdoor is het arenamodel als lens zeer geschikt om een netwerkorganisatie te bestuderen, om zo de machtsverschillen binnen de netwerkorganisatie te verklaren. Kortom, geconstateerd is dat het concept netwerkorganisatie zich meer focust op het vertrouwen en sociale relaties binnen de netwerkorganisatie. Maar dat de samenwerking binnen de netwerkorganisatie mogelijk beter begrepen kan worden vanuit het arenamodel, waar coalities en machtsverhoudingen centraal staan.

Deelvraag 2

Op basis van documentanalyses, theoretische concepten en resultaten uit de interviews kan antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag: *“Welke opvattingen hebben de aangesloten partners over het sportevenementenbeleid en welke rol zien zij weggelegd voor de netwerkorganisatie binnen dit beleidsterrein?”*. Binnen het arenamodel is sprake van een bepaalde gelaagdheid. Het domein is de relevante algemene omgeving om het veld heen. De arena, de netwerkorganisatie valt binnen een specifiek context, dat is het veld. Het veld in deze case is het sportevenementenbeleid. Het sportevenementenbeleid van de diverse partners komt sterk met elkaar overeen. Bijna alle partners gebruiken de woorden *‘economische impact’* en *‘maatschappelijke impact’* of teksten met dezelfde strekking. Er zijn ook verschillen te constateren, deze verschillen bestaan vooral op het vlak van focussporten.

Welke rol heeft de netwerkorganisatie binnen het sportevenementenbeleid volgens de partners? De netwerkorganisatie richt zich op het vergroten van maatschappelijke, economische en sportieve effecten van toonaangevende sportevenementen. Het delen van kennis en de ontmoeting wordt door directeuren van de netwerkorganisatie als meerwaarde gezien. Daarnaast richt zij zich op de topevenementenkalender en een bezoek aan Sportaccord. Betrokkenen geven aan dat een duidelijke stip op de horizon ontbreekt. Geconcludeerd kan worden dat de rol van de netwerkorganisatie in het sportevenementenbeleid niet onderscheidend is ten opzichte van het sportevenementenbeleid (stukken) van de aangesloten partners. Er is sprake van een beperkte taakopvatting van de netwerkorganisatie in het sportevenementenbeleid.

Deelvraag 3

Op basis van de resultaten en het gebruik van het theoretisch kader kan antwoord worden gegeven op de derde deelvraag: *“Hoe geven de aangesloten partners gezamenlijk vorm aan het realiseren van die rol?”* De netwerkorganisatie is een samenwerking van in totaal elf actoren. Netwerkorganisaties zijn ontstaan om gezamenlijk op te trekken, om van elkaar te leren. Waar het samenwerken centraal staat bij de netwerkorganisatie geven de directeuren ook aan dat er strijd is binnen de

netwerkorganisatie. Er is strijd over het aansluiten van de provincies bij de netwerkorganisatie en over de topevenementenkalender. Betrokkenen melden dat er politiek bedreven wordt binnen deze strijd. Iets wat loodrecht staat op het begrip 'samenwerken' dat hoort bij een netwerkorganisatie. Binnen de strijd is een aantal coalities waarneembaar. Eén coalitie bestaat uit de gemeente Amsterdam, de gemeente Rotterdam en de gemeente Den Haag. Deze coalitie is gevormd op basis van persoonlijke relaties tussen directeuren. De andere coalitie bestaat uit VWS, NOC*NSF, gemeente Utrecht en de gemeente Eindhoven. De laatste coalitie bestaat uit de provincies.

Binnen de strijd zijn aanwijzingen dat de partners binnen het netwerk liever een eigen koers varen, dan de gezamenlijke koers. Dat wil zeggen dat partners zich meer richten op eigen belang dan op het gezamenlijke belang binnen de netwerkorganisatie. Een ontwikkeling die in strijd is met de kenmerken van een netwerkorganisatie, die staan voor samenwerken en het van elkaar leren.

Deelvraag 4

Tot slot is de vierde deelvraag beantwoord door het gebruik van de literatuur, het theoretisch kader en de resultaten, de vraag luidt: *"Hoe verhouden de partners zich tot elkaar in deze samenwerking?"* Uit de literatuur is duidelijk geworden dat bij het opzetten van een netwerkorganisatie vertrouwen van belang is om te kunnen samenwerken. Vertrouwen zorgt ervoor dat er minder conflicten zijn binnen een netwerkorganisatie. Het antwoord op de vorige deelvraag gaat in op de strijd en de interne politiek binnen de netwerkorganisatie. Hierdoor kan het zijn dat er een gebrek aan onderling vertrouwen is bij de betrokkenen in het directeurenoverleg, aangezien geconstateerd is dat er conflicten zijn binnen de netwerkorganisatie. De identiteit van een betrokkene kan veranderen naar aanleiding van wat er gebeurt op het podium oftewel in het directeurenoverleg. De strijd op het podium kan het individu veranderen, en daardoor ervoor zorgen dat betrokkenen kiezen voor het eigen belang in plaats van het gezamenlijke belang. Vertrouwen is er echter wel binnen de eigen coalitie, wat voornamelijk komt door de interpersoonlijke relaties tussen partners.

7.2 Beantwoorden hoofdvraag

Op basis van de antwoorden op de verschillende deelvragen kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. De volgende hoofdvraag staat centraal in dit onderzoek: *"Welke interne oorzaken liggen volgens leden van de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' ten grondslag aan het passeren van het netwerk bij recente ontwikkelingen in het Nederlands sportevenementenbeleid?"*

De netwerkorganisatie is in het afgelopen jaar tweemaal gepasseerd. Voor het eerst werd de netwerkorganisatie gepasseerd bij het binnenhalen van de Europese Spelen 2019. Het afstemmingsorgaan inzake het sportevenementenbeleid heeft geen rol gespeeld in het proces rondom de Europese Spelen 2019. De Adviescommissie European Games 2019 (2016) gaf aan dat de netwerkorganisatie onvoldoende ontwikkeld, geformuleerd en uitdraagbaar is en daardoor niet benut is in het proces rondom de Europese Spelen 2019.

De tweede keer werd de netwerkorganisatie gepasseerd door de Sportraad. Deze Sportraad is ingesteld door minister Schippers. De Sportraad moet zich het eerste jaar gaan richten op de processen rond de organisatie van sportevenementen, daarnaast richt de Sportraad zich ook op het verhogen van het rendement van sportevenementen en sportevenementen moeten minder afhankelijk zijn van publieke middelen. De netwerkorganisatie had deze bovengenoemde taken ook op zich kunnen nemen, minister Schippers besloot echter anders met het instellen van een Sportraad.

Wat zijn mogelijke verklaringen voor het passeren van de netwerkorganisatie? Met behulp van de antwoorden op de deelvragen wordt hier duidelijkheid in verschaft. De eerste verklaring heeft te

maken met de beperkte taakopvatting van de netwerkorganisatie. Delen van kennis en ontmoeting wordt door de directeuren van de netwerkorganisatie als meerwaarde gezien. Daarnaast richt zij zich op de topevenementenkalender en een bezoek aan Sportaccord. Betrokkenen geven aan dat een duidelijke stip op de horizon ontbreekt. Geconcludeerd kan worden dat de rol van de netwerkorganisatie in het sportevenementenbeleid niet onderscheidend is ten opzichte van het sportevenementenbeleid (stukken) van de aangesloten partners. De taken van de netwerkorganisatie onderscheiden zich niet van de huidige werkzaamheden en visie binnen het veld van het sportevenementenbeleid.

Naast de beperkte taakopvatting is een tweede verklaring de interne politiek die bedreven wordt binnen de netwerkorganisatie. Netwerkorganisaties zijn ontstaan om gezamenlijk op te trekken, om van elkaar te leren. Waar het samenwerken centraal staat bij de netwerkorganisatie geven de directeuren aan dat er strijd is binnen de netwerkorganisatie. De interne politiek en strijd is zichtbaar in het bijzonder rond de aansluiting van de provincies en de topevenementenkalender. Binnen deze strijd is een aantal coalities waarneembaar. De gemeente Amsterdam, gemeente Rotterdam en de gemeente Den Haag vormen één coalitie, op basis van hun interpersoonlijke relaties. De provincies vormen een andere coalitie, deze laatste coalitie bestaat uit de overige partners in het netwerk. In de strijd rondom de topevenementenkalender en de aansluiting van de provincies lopen de standpunten van elke coalitie uiteen. Deze strijd staat loodrecht op waar de netwerkorganisatie voor staat, samenwerken.

Een derde verklaring is het gebrek aan vertrouwen binnen de netwerkorganisatie. Vertrouwen zorgt ervoor dat er minder conflicten bestaan binnen een netwerkorganisatie. Aangezien sprake is van strijd en interne politiek kan het zijn dat er een gebrek aan onderling vertrouwen is bij de betrokkenen in het directeurenoverleg. De identiteit van een betrokkene kan veranderen naar aanleiding van wat er gebeurt op het podium oftewel in het directeurenoverleg. De strijd op het podium kan het individu veranderen, en daardoor ervoor zorgen dat betrokkenen kiezen voor het eigen belang in plaats van het gezamenlijke belang. Vertrouwen is er echter wel binnen de eigen coalitie, wat voornamelijk komt door de interpersoonlijke relaties tussen partners.

Geconcludeerd kan worden dat de beperkte taakopvatting, de interne politieke en het gebrek aan vertrouwen onderdeel zijn van de organisatiecultuur van de netwerkorganisatie en dat de organisatiecultuur van invloed kan zijn op het externe imago van de netwerkorganisatie. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het passeren van de netwerkorganisatie door de Sportraad en rondom het proces van de Europese Spelen 2019.

8. Discussie

In de discussie worden aanbevelingen gedaan op basis van de onderzoeksresultaten. Allereerst zijn dit aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Daarna volgen aanbevelingen voor de netwerkorganisatie. Wat kan de netwerkorganisatie van dit onderzoek leren en waar kan deze mogelijk veranderen? Als laatste wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek.

8.1 Wetenschappelijke relevantie en aanbevelingen vervolgonderzoek

Paragraaf 8.1 gaat in op de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek en aanbevelingen voor een mogelijk vervolgonderzoek.

Wetenschappelijke relevantie

Wat is de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek? Er zijn twee elementen uit het onderzoek die een bijdrage kunnen leveren aan de wetenschap.

Het eerste element gaat over het inzetten van een organisatiestructuur, zoals de netwerkorganisatie, om een bepaald effect teweeg te brengen bij het sportevenementenbeleid. Hier is nog niet over geschreven in de literatuur. Er is wel veel geschreven over sportevenementen als doel (Hover et al., 2014), sportevenementen als middel (Preuss, 2007; Chappelet & Junod, 2006) en het inzetten van sportevenementenbeleid, om een bepaald effect teweeg te brengen bij een sportevenement (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2015). Dit onderzoek is ingegaan op de organisatiestructuur (de netwerkorganisatie) en heeft inzicht gegeven in de mogelijke effecten van de netwerkorganisatie in het sportevenementenbeleid. Gesteld kan worden dat het onderzoek meer ingegaan is op de samenwerking binnen de netwerkorganisatie dan op de effecten van de netwerkorganisatie op het sportevenementenbeleid. De onderzoeker is van mening dat de manier van samenwerken wel van invloed is op de uiteindelijke effecten van de netwerkorganisatie op het sportevenementenbeleid. Een vervolgonderzoek zou zich moeten richten op de daadwerkelijke effecten de netwerkorganisatie op het sportevenementenbeleid.

Tot slot, het tweede element dat een bijdrage kan leveren aan de wetenschap. Dit element gaat over de gebruikte theoretische concepten. Deze twee concepten zijn nog niet eerder tegenover elkaar geplaatst bij het analyseren van een organisatiestructuur zoals de netwerkorganisatie. De onderzoeker heeft gekozen voor deze concepten, omdat er een spanning voelbaar is tussen beide concepten. Het concept netwerkorganisatie gaat in op de kenmerken van een netwerkorganisatie en focust zich op vertrouwen en sociale relaties binnen een netwerkorganisatie. Het arenamodel gaat in op de strijd binnen de arena, waar machtsverhoudingen en coalities centraal staan. De onderzoeker vindt het waardevol om beide concepten tegenover elkaar te zetten, vanwege de spanning. Het concept netwerkorganisatie helpt bij het verzamelen van informatie en geeft de kenmerken van de samenwerking aan. Het arenamodel is echter als lens geschikter, omdat het meer blootlegt, zoals machtsverschillen binnen de arena. Het gebruik van beide lenzen om een netwerkorganisatie te analyseren is naar mening van de onderzoeker een waardevolle aanvulling voor de wetenschap.

Vervolgonderzoek

Wat zijn de aanbevelingen van de onderzoeker voor het doen van een vervolgonderzoek?

De onderzoeker is van mening dat het gat, dat gevonden is in de literatuur, niet volledig gevuld wordt met dit onderzoek. Dit onderzoek staat in het teken van het bestuderen van de netwerkorganisatie en het krijgen van een mogelijk verklaring voor het passeren van de netwerkorganisatie bij recente ontwikkelingen in het sportevenementenbeleid. De focus van dit onderzoek ligt bij het analyseren van de organisatiestructuur. De samenwerking binnen deze organisatiestructuur is van invloed op de effecten van de organisatiestructuur in het sportevenementenbeleid. Een vervolgonderzoek kan

inspringen in het gat dat is achtergelaten, door externe partners te ondervragen over rol van de netwerkorganisatie in het sportevenementenbeleid en de effecten van de netwerkorganisatie op dit beleidsterrein. Het vervolgonderzoek zou een extern onderzoek kunnen zijn, waar dit onderzoek een intern onderzoek is. De focus van het vervolgonderzoek kan dan liggen op de omgeving van de netwerkorganisatie, ook wel het veld genoemd binnen het arenamodel. Op deze manier wordt het gat opgevuld in de literatuur. Er is dan onderzoek gedaan naar het inzetten van een organisatiestructuur om een bepaald effect teweeg te brengen bij sportevenementen.

In een ander vervolgonderzoek kunnen de gebruikte theoretische concepten worden ingezet bij het analyseren van een andere netwerkorganisatie om zo antwoord te krijgen op de vraag of deze theoretische concepten essentieel zijn voor het analyseren van een netwerkorganisatie.

Als laatste heeft de onderzoeker een aantal vragen die mogelijk interessant zijn bij het doen van een vervolgonderzoek. In dit onderzoek is geconstateerd dat de netwerkorganisatie bepaalde voordelen met zich meebrengt, zoals ontmoeting en kennisdeling die een mogelijk positief effect hebben op het sportevenementenbeleid. In een vervolgonderzoek kunnen de opbrengsten van netwerkorganisaties in kaart worden gebracht. Is er een bepaalde tendens zichtbaar, zijn de opbrengsten hetzelfde? Hoe zit dat met netwerkorganisaties in andere domeinen? Werkt een netwerkorganisatie beter met een bepaald soort partij, bijvoorbeeld een verzameling van publieke organisaties of een verzameling van private organisaties? Vragen die volgens de onderzoeker voer zijn voor het doen van interessant vervolgonderzoek.

8.2 Aanbevelingen voor de netwerkorganisatie (praktische relevantie)

Deze paragraaf 8.2 gaat in op de aanbevelingen voor de netwerkorganisatie. De input van deze aanbevelingen komt voort uit de conclusies in hoofdstuk 7.

In hoofdstuk 7 is geconcludeerd dat de beperkte taakopvatting, de interne politiek en het gebrek aan vertrouwen binnen de netwerkorganisatie onderdelen zijn van de organisatiecultuur van de netwerkorganisatie. Vervolgens heeft de organisatiecultuur invloed op het externe imago van de netwerkorganisatie. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het passeren van de netwerkorganisatie door de Sportraad en het proces rondom de Europese Spelen 2019. Maar wat heeft de netwerkorganisatie aan deze bevindingen?

Allereerst kan de netwerkorganisatie werken aan de beperkte taakopvatting. Een aantal leden van het directeurenoverleg geeft aan dat er een gebrek is aan een visie en aan een doel. Naar welk doel moet de netwerkorganisatie toe werken? Dient dat een multisportevenement te zijn of dient het een beleidsdoelstelling te zijn? Het helder krijgen van de missie en visie en de daarbij horende werkzaamheden is, naar mening van de onderzoeker, van essentieel belang bij deze samenwerking. De onderzoeker raadt de leden van het directeurenoverleg aan om de taakstelling van de netwerkorganisatie op de agenda te zetten in het volgende directeurenoverleg.

Naast de beperkte taakopvatting is geconcludeerd dat sprake is van een interne politieke strijd binnen de netwerkorganisatie. De onderzoeker draagt een aantal oplossingen aan om de politieke strijd binnen de netwerkorganisatie te verminderen. Allereerst dient gestreefd te worden naar gelijkheid binnen de netwerkorganisatie. De bijdragen van alle partners aan de netwerkorganisatie lopen erg uiteen, wat de basis vormt van ongelijkheid en mogelijke politieke strijd. Ten tweede dient de strijd rondom de topevenementenkalender geminimaliseerd te worden. Leden van het directeurenoverleg zien de topevenementenkalender als een belangrijk onderdeel van de netwerkorganisatie aangezien een plaats op die kalender een voorwaarde is om in aanmerking te komen voor een landelijke subsidie. Het belang rondom die topevenementenkalender is volgens de

onderzoeker te groot, waardoor er plaats is voor politieke strijd. De leden van het directeurenoverleg geven aan dat de netwerkorganisatie staat voor het vergroten van maatschappelijke, economische en sportieve effecten van toonaangevende sportevenementen. De onderzoeker constateert dat de topevenementenkalender geen belangrijke rol speelt bij de genoemde visie van de netwerkorganisatie. Hierdoor kan gesteld worden dat het de samenwerking ten goede komt als de topevenementenkalender niet meer onder de netwerkorganisatie valt. De Commissie Evenementen zou een adviescommissie van VWS of de Sportraad kunnen worden. De onderzoeker is van mening dat het gelijktrekken van de bijdrage aan de netwerkorganisatie en het wegnemen van het belang rondom de topevenementenkalender de politieke strijd binnen de netwerkorganisatie minimaliseert. De netwerkorganisatie zou zich dan kunnen richten op het samenwerken en de te bepalen visie en doelen.

Ten slotte is gesteld dat er een gebrek aan vertrouwen bestaat binnen de netwerkorganisatie. Dit komt mede door de politieke strijd binnen de netwerkorganisatie. De onderzoeker is van mening dat het vertrouwen tussen leden van het directeurenoverleg hersteld wordt als de politieke strijd binnen de netwerkorganisatie geminimaliseerd wordt. Vertrouwen is de basis van de samenwerking binnen een netwerkorganisatie (Podolny & Page, 1998).

Afsluitend is de onderzoeker van mening dat, als de netwerkorganisatie werkt aan het verduidelijken van de taakopvatting en het minimaliseren van politieke strijd binnen de netwerkorganisatie, het externe imago van de netwerkorganisatie verbeterd wordt waardoor de netwerkorganisatie mogelijk bij toekomstige ontwikkelingen in het sportevenementenbeleid niet gepasseerd wordt.

8.3 Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf gaat de onderzoeker in op de beperkingen van het onderzoek. Deze beperkingen dienen meegenomen te worden in het beoordelen en interpreteren van de uitkomsten van het onderzoek.

Er zijn enkele kanttekeningen te plaatsen bij de uitkomsten van het onderzoek. Allereerst kan een kanttekening geplaatst worden bij de keuze van respondenten. Deze respondenten beïnvloeden min of meer de resultaten van het onderzoek. Alle respondenten in dit onderzoek zijn verbonden aan de netwerkorganisatie. Het was interessant geweest om ook een aantal organisaties buiten de netwerkorganisatie te ondervragen over mogelijke verklaringen voor het passeren van de netwerkorganisatie bij recente ontwikkelingen in het sportevenementenbeleid. De Sportraad en de Commissie Depla zouden interessante kandidaten zijn voor het afnemen van interviews. Op deze manier kan bevestigd worden of de interne dynamiek (problemen) daadwerkelijk een rol heeft gespeeld bij het passeren van de netwerkorganisatie. Daarnaast waren de resultaten mogelijk anders geweest als meerdere respondenten per organisatie geïnterviewd zouden worden. De vraag blijft echter of dit nieuwe inzichten had opgeleverd. De informatie, van respondenten uit het directeurenoverleg, was al snel verzadigd. De informatie werd regelmatig herhaald in de interviews.

Naast het plaatsen van een kanttekening bij de selectie van respondenten kan ook een tweede kanttekening geplaatst worden bij dit onderzoek. De tijdsduur van dit onderzoek is ongeveer een jaar. Binnen dit jaar heeft de netwerkorganisatie ook een ontwikkeling meegemaakt. Waar het allereerst de vraag is of de provincies moeten aansluiten bij de netwerkorganisatie, zijn inmiddels twee provincies aangesloten. De respondenten zijn maar één keer geïnterviewd, dat vond plaats in de eerste helft van 2016. De meningen van respondenten kunnen over de loop van tijd ook veranderen.

De anonimiteit van respondenten is eveneens een beperking van het onderzoek. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de interviews volledig anoniem te verwerken zodat de kans op sociaal wenselijke antwoorden afneemt. De onderzoeker heeft gemerkt dat bij sommige interviews alsnog gekozen werd voor sociaal wenselijke antwoorden. Een andere reden voor het anonimiseren van de resultaten uit de interviews is de herleidbaarheid van de uitspraken. Aangezien er maar een beperkt aantal directeuren in het directeurenoverleg zit, kunnen alle uitspraken van bijvoorbeeld een fictieve naam leiden tot de betreffende persoon in het directeurenoverleg. Als dat gebeurt, zijn de respondenten niet meer anoniem. De beperking van deze keuze en dus het onderzoek is dat de controle op het gebruik van meerdere bronnen (respondenten) ontbreekt. Het kan zijn dat de onderzoeker maar gebruik heeft gemaakt van een aantal bronnen. Het is de taak van de onderzoeker om deze beperking te erkennen. De onderzoeker is van mening dat de boodschap die verteld wordt door de respondenten over komt en het een helder en valide beeld geeft van de netwerkorganisatie.

De laatste beperking is de positie van de onderzoeker. De onderzoeker heeft twee jaar lang stage gelopen bij NOC*NSF en de netwerkorganisatie. Hierdoor heeft de onderzoeker kennisgenomen van alles wat er speelt rondom de netwerkorganisatie. De onderzoeker is zich ervan bewust dat gedurende het interview de vragen van de onderzoeker sturend zouden kunnen zijn, door het eigen inzicht in dit beleidsterrein. Het kan zijn dat antwoorden van respondenten als vanzelfsprekend zijn ervaren door de onderzoeker, aangezien de onderzoeker al enige achtergrondinformatie heeft over de netwerkorganisatie. Daarnaast dient de onderzoeker afstand te nemen van de resultaten en vanuit een open blik de resultaten te analyseren. De onderzoeker was zich bewust van zijn positie en kan niet anders dan duidelijk de positie van de onderzoeker te beschrijven. De positie van de onderzoeker is en blijft een beperking in dit onderzoek.

Literatuurlijst

- Adviescommissie European Games 2019. (2016). "Neem de tijd als je haast hebt".
- Alstyne, M. v. (1997). The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 83-151.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571.
- Baade, R., & Matheson, V. (2002). *Upon further review: an examination of sporting event economic impact studies*. Opgeroepen op 10 31, 2016, van The Sport Journal: <http://thesportjournal.org/article/upon-further-review-an-examination-of-sporting-event-economic-impact-studies/>
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 656-665.
- Bevir, M., & Rhodes, R. (2006). *Governance Stories*. Routledge Taylor & Francis Group: London and New York.
- Bittner, E. (1965). The concept of organization. *Social Research*, 32(3), 239-255.
- Boonstra, N., & Hermens, N. (2011). *De maatschappelijke waarde van sport*.
- Borgatti, S., & Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Bottenburg, M. v., & Schuyt, K. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem.
- Bottenburg, M. v., Elling, A., Hover, P., Brinkhof, S., & Romijn, D. (2011). *De maatschappelijke betekenis van topsport. Literatuurstudie in opdracht van het ministerie van VWS*.
- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 797-817.
- Breedveld, K., Bruining, J. W., Dorsselaer, S. v., Mombarg, R., & Nootbos, W. (2010). *Kinderen met gedragsproblemen en sport: Bevindingen uit de literatuur en uit recent cijfermateriaal*. Mulier Instituut: 's-Hertogenbosch.
- Brummel, R., Nelson, K., & Jakes, P. (2012). Burning through organizational boundaries? Examining inter-organizational communication networks in policy-mandated collaborative bushfire planning groups. *Global Environmental Change*, 22, 516-528.
- Calhoun, C., Gerteis, J., Pfaff, S., Virk, V., & Moody, J. (2012). *Contemporary Sociological Theory*. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Chalip, L. (2006). Towards Social Leverage of Sport Evenets. *Journal of Sport & Tourism*, 11(2), 109-127.
- Chappelet, J.-L., & Junod, T. (2006). A Tale of 3 Olympic Cities: What can Turin learn from the Olympic legacy of other Alpine cities. *Major Sport Events as Opportunity for Development, Proceedings of the Valencia Summit 2006*, 83-89.
- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport. Who's keeping the score?* Londen: Routledge.

- Cornelissen, S., Bob, U., & Swart, K. (2011). Towards redefining the concept of legacy in relation to sport mega-events: Insights from the 2010 FIFA World Cup. *Development Southern Africa*, 28(3), 307-318.
- Crompton, J. (1995). Economic impact analysis of sports facilities and events: Eleven sources of misapplication. *Journal of Sports Management*, 9, 14-35.
- Deetz, S. (2000). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. In P. Frost, A. Lewin, & R. Daft, *Talking about organization science* (pp. 123-152). London: Sage Publications.
- Dodouras, S., & James, P. (2004). *Examining the sustainability impacts of mega-sport events: Fuzzy mapping as a new integrated appraisal system*.
- Duijvestijn, P. (2014). *Sport als onderdeel van het jeugdbeleid: ontwikkelingen en kansen in beeld*.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Spurr, R. (2004). Evaluating tourism's economic effects: new and old approaches. *Tourism Management*, 307-317.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Amsterdam: Elsevier.
- Eekeren, F. v., Bottenburg, M. v., Verweel, P., Cannegieter, N., & Harlaar, M. (2007). *Uitwerking van de bouwsteen 'Maatschappelijke betekenis' in het kader van het Olympisch Plan 2028*.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology. *American Journal of Sociology*, 18, 281-317.
- Freitas Santos, J., Vareiro, L., Remoaldo, P., & Cadima Ribeiro, J. (2014). *The Role of Cultural Mega Events In The Enhancement Of City's Image Attributes: Differences Between Engaged and Attendee Participant*. San Fransisco.
- Gemeente Amsterdam. (2013). *Sportplan 2013-2016*. Amsterdam.
- Gemeente Den Haag. (2011). *Den Haag naar Olympisch niveau*. Den Haag.
- Gemeente Eindhoven. (2008). *Sportnota 2008-2015: Hé, ga je mee?* Eindhoven.
- Gemeente Rotterdam. (2016). *Sport beweegt Rotterdam 2017-2020*. Rotterdam.
- Gemeente Utrecht. (2011). *Sportnota 2011-2016: In Utrecht staat jouw talent centraal!* Utrecht.
- Girginov, V., & Hills, L. (2008). A Sustainable Sports Legacy: Creating a Link between the London Olympic and Sports Participation. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 2091-2116.
- Grix, J., & Houlihan, B. (2014). Sports Mega-Events as Part of Nation's Soft Power Strategy: The cases of Germany (2006) and the UK (2012). *The British Journal of Politics and International Relations*(16), 572-596.
- Grix, J., & Phillpots, L. (2010). Revisiting the 'governance narrative': 'asymmetrical network governance' and the deviant case of the sports policy sector.
- Groot, M. d., Blom, S., & Gugten, M. v. (2012). *Meer halen uit sportevenementen. Evaluatie VWS beleidskaders pilots sportevenementen*. Amsterdam.

- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 356-365.
- Herrero, L. (2006). The economic impact of cultural events: a case study of Salamanca 2002. *European Urban and Regional Studies*, 13(1), 41-57.
- Hildebrand, V., Chorus, A., & Stubbe, J. (2010). *Tendrapport sport en bewegen*. Leiden: TNO.
- Horne, J. (2007). The Four "knowns" of Sport Mega-Events. *Leisure Studies*, 26, 81-96.
- Hover, P., Straatmeijer, J., & Breedveld, K. (2014). *Sportevenementen in Nederland*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hultkrantz, L. (1998). Mega-event displacement of visitors: the World Championship in Athletics, Göteborg 1995. *Festival Management & Event Tourism*, 5(1), 1-8.
- Jago, L., Chalip, L., Brown, G., Mulest, T., & Ali, S. (2003). Building events into destination branding: "insights from experts". *Event Management*, 8(1), 3-14.
- Kèsenne, S. (2005). Do we need an economic impact study or a cost-benefit analysis of a sport event? *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 133-142.
- Kim, S., & Petrick, J. (2005). 'Residents' Perceptions on Impacts of the FIFA 2002 World Cup: the Case of Seoul as Host City. *Tourism Management*(26), 25-38.
- Langen, F., & Garcia, B. (2009). *Measuring the impacts of large scale cultural events: a literature review*. Liverpool.
- McCartney, G., Thomas, S., Thomson, H., Hamilton, V., Hanlon, P., Morrison, D., & Bond, L. (2010). *The health and socioeconomic impacts of major multi-sport events: systematic review (1978-2008)*.
- Mean, M., Vigor, A., & Tims, C. (2004). *After the gold rush. A sustainable Olympics for London*. London: ippr and Demos.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2015). *Beleidskader sportevenementen*. Den Haag.
- Misener, L., & Mason, D. (2006). Creating community networks: Can sporting events offer meaningful sources of social capital. *Managing Leisure*, 39-56.
- Mules, T. (1998). Taxpayer subsidies for major sporting events. *Sport Management Review*, 1(1), 25-43.
- Netwerk Kwalitatief Onderzoek AMC-UvA. (2002). *Richtlijnen voor kwaliteitsborging in gezondheids(zorg)onderzoek: Kwalitatief Onderzoek*. Amsterdam.
- Netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen'. (2014). *Werkplan 'Kracht van sportevenementen'*.
- NOC*NSF. (2016). *Sportagenda 2017+*. Arnhem.
- NRC. (2008, 09 18). *Grote kans op tourstart in Nederland*. Opgehaald van NRC.nl: http://vorige.nrc.nl//sport/article1989195.ece/Grote_kans_op_tourstart_in_Nederland
- Podolny, J., & Page, K. (1998). Network forms of organization. *Annual review of sociology*(24), 57-76.

- Porter, P. (1999). Mega-sports events as municipal investments: a critique of impact analysis. In J. Fizel, E. Gustafson, & L. Hadley, *Sports Economics: Current Research* (pp. 61-73). New York: Praeger Press.
- Pretty, J., & Smith, D. (2004). Social capital in biodiversity conservation and management. *Conservation Biology*, 18, 631-638.
- Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport and Tourism*, 12(3), 207-228.
- Provincie Gelderland. (2016). *Gelders Sportakkoord*.
- Provincie Limburg. (2013). *Beleidskader Sport Provincie Limburg 2013-2016*.
- Provincie Noord-Brabant. (2016). "*Brabant beweegt*", *sportagenda 2016-2019*.
- Ritchi, B., Shipway, R., & Cleeve, B. (2009). "Resident perceptions of mega-sporting events: A non-host city perspective of the 2012 London Olympic Games. *Journal of Sport & Tourism*, 14(2), 143-167.
- Ritchi, J., & Smith, B. (1991). The impact of a mega event on host region awareness: A longitudinal study. *Journal of Travel Research*, 30(1), 3-10.
- Roche, M. (1994). Mega-events and urban policy. *Annals of Tourism Research*(21), 1-19.
- Roche, M. (2000). *Mega-events and modernity*. London: Routledge.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. London: Thousand Oaks.
- Ruijter, A. d. (2000). *De multiculturele arena*.
- Schippers, E. (2016, Januari 20). *Antwoord op Kamervragen over Nederlandse Sportraad*. Opgehaald van Website van de Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/01/20/antwoord-op-kamervragen-over-nederlandse-sportraad>
- Schusler, T., Decker, D.J., & Pfeffer, M. (2003). Social learning for collaborative natural resource management. *Society & Natural Resources*, 16, 309.
- Trompetter, A., & Zoon, M. (2012). *Sport als zorgtraject*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Veldboer, L., Boonstra, N., Krouwel, A., & Duyvendak, J. (2010). De mixfactor van sport. In F. Kemper, *Samenspel. Studies over etniciteit, integratie en sport* (pp. 87-99). Bennekom: NISB.
- Verweel, P. (1987). *Proefschrift Universiteit: Verandering en Planning*. Utrecht.
- Wijk, R. v., & Bosch, F. v. (1999). Interne netwerken en intraorganisationele kennisdeling. *Bedrijfskunde Jg*, 54-60.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organisation: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 269-296.

Bijlagen

In de bijlage bevindt zich de topiclijst die gebruikt is bij het afnemen van de semigestructureerde interviews.

Bijlage I: Topiclijst

Opening

1. Kort voorstellen

Naam, leeftijd, beroep, sport, baan/functie, functie binnen de vereniging
-Anoniem

2. Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om te achterhalen welke rol de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' speelt in het evenementenbeleid van Nederland.

Midden

-Hoe ziet het sportevenementenbeleid van de aangesloten publieke organisaties van de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen' er in Nederland uit?

- Waarom organiseert de stad/provincie/gemeente een sportevenement?
- Hoe kan een effect toegewezen worden aan het georganiseerde sportevenement?
- De stad richt zich op de effecten van sportevenementen, uit onderzoek blijkt echter dat positieve lange termijn effecten vaak uitblijven bij sportevenementen. Hoe kijkt u daar tegenaan?
- Op welke sportevenementen richt de stad zich?
- Hoe gaat de stad/provincie om met de planning van sportevenementen?

-Waarom zijn deze stakeholders aangesloten bij de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen'?

- Waar staat de netwerkorganisatie 'kracht van sportevenementen' voor u voor?
- Wat denkt de provincie te halen bij de netwerkorganisatie? Hoe past dat in het sportevenementenbeleid van de stakeholder?
- Wat zijn de voor-/nadelen van een netwerkorganisatie?
- Hoe gaat de organisatie om met eventuele machtsverschillen binnen het netwerk?
- Hoe gaan organisaties om met hun concurrenten voor sportevenementen, die ook aangesloten zijn bij de netwerkorganisatie?
- Welke rol speelt de Nederlandse Sportraad in het sportevenementenbeleid, waarom sluit u zich daar niet aan?

-Wat zijn volgens stakeholders de belangrijkste resultaten van de netwerkorganisatie 'Kracht van Sportevenementen'?

Afsluiting

- Samenvatten
- Dank voor je tijd/interview
- Mogelijk benaderen/telefonisch om nog het een en ander na te vragen?