

## **Een nieuwe steen in de rivier:**

Een kwalitatief onderzoek naar de oprichting van de Nederlandse Sportraad en zijn betekenis voor de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk

Masterthesis

Wout Roelofs  
Utrecht, 28 juni 2018





**Universiteit Utrecht**

## **Een nieuwe steen in de rivier:**

Een kwalitatief onderzoek naar de oprichting van de Nederlandse Sportraad en zijn betekenis voor de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk

Auteur: W.F.G. Roelofs BA

Studentnummer: 3868516

E-mailadres: w.f.g.roelofs@uu.nl

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Departement: Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Opleiding: Sportbeleid en Sportmanagement

Interne begeleider: E. Vink MA

Externe begeleider: Dr. Ir. H. van der Poel

Examinator: Drs. S. Chalhi

## Voorwoord

Dit zijn de eerste letters van het voorwoord van mijn masterthesis: *Een nieuwe steen in de rivier: Een kwalitatief onderzoek naar de oprichting van de Nederlandse Sportraad en zijn betekenis voor de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk*. Ze is het resultaat van mijn deelname aan het tweejarige masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement van het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap van de Universiteit Utrecht. Ik sta niet bekend om mijn gebruik van sportmetaforen, maar voor deze gelegenheid maak ik graag een uitzondering: na maandenlang meters maken door te leren van kenners en te bivakkeren binnen de muren van bibliotheken, bereik ik eindelijk de finish.

Op de weg daarnaartoe was ik niet alleen. Hoewel ik er niet afstudeer, waren de collega's binnen mijn stageorganisatie erg geïnteresseerd in mijn voortgang. Daarnaast kon ik bouwen op de hulp van bereidwillige gesprekspartners en een heus 'ondersteuningsteam' bestaande uit begeleiders, docenten en intervisiepartners. Ik ben erg dankbaar voor jullie betrokkenheid en inzet. In het bijzonder bedank ik Evelien en Hugo. Jullie advies en opbouwende kritiek waren van essentieel belang voor de ontwikkeling van mijn masterthesis.

Met deze masterthesis besluit ik niet alleen het masterprogramma. Ze belichaamt ook het einde van mijn studententijd in Utrecht, waaraan mijn vrienden bovenal kleur gaven. Tijdens mijn afstudeerproces ondersteunden jullie mij op uiteenlopende manieren. In de laatste fase van mijn onderzoek zag ik jullie relatief weinig, maar nu ik klaar ben, kan ik niet wachten om de gemiste *quality time* dubbel en dwars in te halen.

Utrecht is niet mijn enige thuis. Ik keer ook graag terug naar mijn familie in Twente. Ik woon er al even niet meer, maar mijn grootste en trouwste fans uit de 'supportersschare' zijn ongetwijfeld daar: pa en ma. Er gaat bijna geen dag voorbij dat ik niet van jullie hoor. Alle berichten, gesprekken en (semi-)willekeurige foto's van wat jullie dagelijks ondernamen waren, zonder dat jullie het waarschijnlijk beseffen, enorm bemoedigend tijdens mijn afstudeerperiode. Jullie zijn geweldige ouders en ik heb jullie ontzettend graag om me heen.

Eén vriend verdient tenslotte bijzondere aandacht. Zij is eveneens mijn lieve vriendin. Dat ben jij, Amber. Jij maakte mijn schommelingen tussen zelfvertrouwen en onzekerheid als geen ander mee. Niemand is immers zo dichtbij mij als jij. Dat geldt al helemaal voor de afgelopen maanden, waarin niet alleen ik, maar ook jij je masterthesis schreef, nota bene binnen hetzelfde departement. We deden het samen, want wij zijn... een team! ;- ) Het is ons gelukt!

Ik wens iedereen die dit leest veel leesplezier!

Wout Roelofs  
Utrecht, 28 juni 2018

## Samenvatting

Binnen de verzameling van organisaties die het Nederlandse sportbeleidsnetwerk heet, waarborgt de Nederlandse Sportraad onafhankelijkheid in de totstandkoming van sportbeleid op Rijksoverheidsniveau. Vanuit theoretisch oogpunt verandert deze nieuwkomer de huidige inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Reeds gevestigde organisaties binnen het sportbeleidsnetwerk, zoals het ministerie van VWS, NOC\*NSF en sportbonden, proberen bestaande verhoudingen echter te bekrachtigen. Wat de oprichting van de raad betekent voor de inrichting van het sportbeleidsnetwerk is daarom mijn voornaamste onderzoeksvraag.

Via vijftien diepte-interviews probeer ik deze maatschappelijke discussie te grijpen. Ik zoek naar onverenigbaarheden in de relaties tussen organisaties binnen de huidige inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Via mijn inzicht in die onverenigbaarheden verken ik vervolgens hoe spanning en conflicten leidden tot de oprichting van de Nederlandse Sportraad. Daarna onderzoek ik hoe mijn gesprekspartners invulling geven aan zijn functies, positionering en taakopvatting. Mijn steekproefontwerp waarborgt de diversiteit en de kwaliteit van de vele belanghebbenden en betrokkenen binnen het sportbeleidsnetwerk.

Ik interpreteer dus hoe geïnterviewden het centrale vraagstuk beleven. Daaruit komen mijn bevindingen voort. Rolvermenging en ongezonde afhankelijkheidsrelaties kenmerken het diffuse karakter van de huidige inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Hieruit vloeien opportunisme en wij-zijbeeldvorming voort. Zo ontstaan onverenigbaarheden in de relaties tussen organisaties. Die onverenigbaarheden veroorzaken spanning en conflicten in het verloop van omstandigheden tussen organisaties rond het Olympisch Plan 2028 en de European Games 2019. Het tweegevecht dat vervolgens ontstaat tussen het ministerie van VWS en NOC\*NSF kenmerkt de ontstaansgeschiedenis van de Nederlandse Sportraad.

Het ministerie van VWS handelt in het belang van de maatschappij. Ze redeneert vanuit een staatslogica. NOC\*NSF handelt in het belang van de georganiseerde sport en redeneert vanuit een professionele logica. De Nederlandse Sportraad combineert deze invalshoeken en belangen in zijn morele logica. De raad dient als tegenwerkende kracht voor de eendimensionale logica's van andere organisaties in het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Deze inzichten dragen bij aan de algemene systematische kennis over het sportbeleidsnetwerk. De logica's verdienen echter wetenschappelijke uitdieping.

Een politiek proces bepaalt de betrokkenheid van de Nederlandse Sportraad bij het opnieuw inlijsten van problemen en uitdagingen binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. In reactie op de intrede van de raad, bespoedigt zijn belofte van 'vernieuwing' strategische overwegingen. Om de meerwaarde van de raad te benutten, heeft hij sociale steun en vertrouwen van de andere organisaties binnen het sportbeleidsnetwerk nodig. Enerzijds waarderen de meeste geïnterviewden zijn instrumentaliteit en bouwen ze graag een professionele verhouding op via samenwerking. Anderzijds ervaren ze de huidige functiebeschrijving, positionering en taakopvatting van de raad als onduidelijk en vaag. Zowel hijzelf als (beleidsmedewerkers van) het ministerie van VWS moeten de doelstellingen van het (vooralnog) tijdelijk ingestelde adviesorgaan helder(der) afbakenen.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>p. 1</b>
1.1	Aanleiding	p. 1
1.2	Probleemstelling	p. 2
1.3	Doelstelling	p. 3
1.3.1	Maatschappelijke relevantie	p. 3
1.3.2	Wetenschappelijke relevantie	p. 4
1.4	Onderzoeksvragen	p. 4
1.4.1	Hoofdvraag	p. 4
1.4.2	Deelvragen	p. 5
1.5	Leeswijzer	p. 5
<b>2</b>	<b>Literatuuruitenzetting</b>	<b>p. 7</b>
2.1	Bourdieu's sociologie	p. 7
2.1.1	Posities van organisaties in een veld	p. 7
2.1.2	Strijd om kapitaal tussen gevestigden en nieuwkomers	p. 8
2.2	Institutionele theorie	p. 9
2.2.1	Bestaansrecht door overeenstemming	p. 10
2.2.2	Onderlinge verbondenheid van organisaties	p. 11
2.2.3	Veldverandering door (tijdelijk) naast elkaar bestaande, conflicterende logica's	p. 12
2.2.4	Veldverandering door samenwerkingsactiviteiten	p. 14
2.3	Analysekader	p. 15
2.3.1	Complexiteit, onderlinge verbondenheid en totaliteit	p. 16
2.3.2	Tegenstrijdigheden	p. 16
2.3.3	Bewustzijnshervorming van institutionele actoren	p. 17
2.3.4	Sociale (re)constructie	p. 18
<b>3</b>	<b>Methodologische verantwoording</b>	<b>p. 19</b>
3.1	Onderzoeksofzet en wetenschapsfilosofische positie	p. 19
3.2	Dataverzamelmethode	p. 19
3.2.1	Oriënterende fase	p. 19
3.2.2	Geïntensiveerde fase	p. 20
3.2.3	Tekeningen	p. 20
3.2.4	Evaluatieve en reflectieve fase	p. 21
3.2.5	Vertrouwensband met geïnterviewden	p. 21
3.3	Analysemethode	p. 21
3.4	Steekproefkader	p. 22
3.4.1	Wervingsinstructie	p. 22
3.4.2	Steekproefontwerp	p. 22

3.4.3	Geïnterviewden	p. 24
3.5	Onderzoeksinstrument	p. 24

## **4**      **Bevindingen**      **p. 26**

4.1	Onverenigbaarheden binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk	p. 26
4.1.1	Afhankelijkheidsrelatie tussen het ministerie van VWS en NOC*NSF	p. 27
4.1.2	Afhankelijkheidsrelatie tussen NOC*NSF en sportbonden	p. 28
4.1.3	Rolvermenging door afhankelijkheidsrelaties	p. 30
4.2	Achtergrond en ontstaansgeschiedenis van de Nederlandse Sportraad	p. 31
4.2.1	Motie van wantrouwen door Olympisch Plan 2028	p. 32
4.2.2	Echec rond de European Games 2019	p. 33
4.2.3	Behoeftte aan politieke autonomie bij oordeelsvorming en handelen	p. 34
4.3	Inrichtingsproces van de Nederlandse Sportraad	p. 35
4.3.1	Bestaansrecht en potentie	p. 35
4.3.2	Samenwerking en verhoudingen	p. 36
4.3.3	Onzekerheden over positie en taakopvatting	p. 38

## **5**      **Analyse**      **p. 40**

5.1	Institutionalisering en onderlinge onverenigbaarheden	p. 40
5.2	Spanning en conflicten	p. 41
5.3	Sociale interactie	p. 42

## **6**      **Conclusie**      **p. 44**

6.1	Aanbevelingen	p. 45
6.1.1	Suggesties voor vervolgonderzoek	p. 45
6.1.2	Afbakening van functiebeschrijving, positionering en taakopvatting	p. 45
6.2	Reflectie	p. 46
6.2.1	Politiek-bestuurlijke gevoeligheid	p. 46
6.2.2	De teken- en spreektechniek	p. 46
6.2.3	Persoonlijke ontwikkeling	p. 47

	Literatuurlijst	p. 48
--	-----------------	-------

### Bijlagen

Bijlage A: Relevante kernwoorden bij literatuuronderzoek

Bijlage B: Gesprekspuntenlijst als conversatiehulp

Bijlage C: Stellingen als conversatiehulp

Bijlage D: Codeboom

Bijlage E: Leidende inclusiecriteria voor de selectie van geïnterviewden

Bijlage F: Overzicht van de geanonimiseerde geïnterviewden

# 1 Inleiding

Bram Vermeulen, psycholoog maar bovenal cabaretier en muzikant, schreef het bespiegelende lied *De Steen*, over spreekwoordelijke veranderingen die veelbetekenend zijn voor hun omgeving:

Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde.  
Het water gaat er anders dan voorheen.  
De stroom van een rivier hou je niet tegen.  
Het water vindt er altijd een weg omheen (1988, nummer 10).

Een nieuwe steen in een rivier oefent, volgens Vermeulen (1988), invloed uit op de waterweg en gaat zo interacties aan met andere stenen.

## 1.1 Aanleiding

Het Nederlandse sportbeleidsnetwerk is een verzameling van organisaties (Bourdieu, 1994a) die bijdragen aan de ontwikkelingen in het landelijke sportbeleid (Breedveld & Van der Poel, 2015; Van der Poel, 2008). Metaforisch gesproken is het sportbeleidsnetwerk als een rivier. Ze bevat stenen in veel en verschillende soorten en maten. Gevestigde stenen proberen hun plekje in de rivierbedding vrij te waken van anderen. Nieuwe stenen zijn daarentegen, door de waterstroom, continu in beweging om een felbegeerd plekje in de rivierbodem te veroveren. Door hun onderscheidingsdrang vormen nieuwe stenen een belangrijke bron van verandering binnen een rivier (Bourdieu, 1989). Met het Instellingsbesluit Nederlandse Sportraad van 20 mei 2016 plaatste de toenmalig minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS)<sup>1</sup> een nieuwe steen in de rivier van het sportbeleidsnetwerk: de Nederlandse Sportraad.

Als tijdelijk ingesteld adviesorgaan van de regering adviseert de Nederlandse Sportraad de minister van VWS, het kabinet en het parlement “gevraagd en ongevraagd over sport en sportgerelateerde vraagstukken” (Nederlandse Sportraad, 2017b, p. 5). Anders gezegd, mag de raad adviseren over al dat raakt aan sport. In de kamerbrief over zijn oprichting staat bovendien dat de raad een belangrijke rol heeft in de totstandkoming van het “slagvaardig[e] sportbestel” (Schippers, 2015, p. 2) dat het ministerie van VWS wenst.

Aan die rol gaf de Nederlandse Sportraad onder andere invulling toen hij in april 2017 in zijn brief aan toenmalig informateur Schippers<sup>2</sup> aangaf voorstander te zijn van een nationaal sportakkoord (Nederlandse Sportraad, 2017c). Vervolgens besloot hij in september 2017 om een advies te willen uitbrengen over datzelfde sportakkoord (Nederlandse Sportraad, 2017b). Na brede oriëntatie op organisaties binnen en buiten het Nederlandse

<sup>1</sup> Als Nederlandse politica voor de Volkspartij voor Vrijheid en Democratie (VVD) was Edith Schippers van 2010 tot 2017 minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

<sup>2</sup> Als informateur onderhandelde Edith Schippers, na afloop van haar ministerschap, van 28 maart 2017 tot 16 mei 2017 over een nieuwe te vormen kabinet.



sportbeleidsnetwerk volgde de raad die aankondiging op in maart 2018 (Nederlandse Sportraad, 2017a). Met dit advies bevestigt de raad zijn formele positie als overlegpartner van de Rijksoverheid<sup>3</sup> over nationaal sportbeleid.

## 1.2 Probleemstelling

De Nederlandse Sportraad is, als nieuwkomer, onderdeel van een complexe en dynamische omgeving waarin andere organisaties zich proberen te handhaven – zie *Definitiekader 1*.

Lokale en nationale overheden behoren tot “de belangrijkste spelers in het [Nederlandse] sportbeleidsnetwerk” (Breedveld & Van der Poel, 2015, p. 48). De massale Nederlandse sportbeoefening legt druk op de Rijksoverheid om op sportgebied financiële inspanningen te leveren (Van Bottenburg, 2013). Zij investeert op lokaal niveau in gemeentelijke uitgaven. Omdat gemeenten het geld voornamelijk besteden aan bouw- en onderhoudskosten van sportaccommodaties (Van Bottenburg, 2013), beschouw ik deze lokale overheden *niet* als relevante omgevingsinvloed. Zowel het ministerie van VWS als NOC\*NSF als nationale sportbonden zijn *wel* relevante omgevingsinvloeden voor mijn plaatsbepaling van de Nederlandse Sportraad. Het ministerie van VWS keert een deel uit aan branche- en koepelorganisatie NOC\*NSF,<sup>4</sup> in de vorm van subsidies, die het op haar beurt verdeelt onder sportbonden<sup>5</sup> (Van Bottenburg, 2013). Enerzijds handelt het collectief van NOC\*NSF en sportbonden relatief zelfstandig binnen, wat ik noem, de Nederlandse georganiseerde sport. Omdat bepaalde voorwaarden kleven aan het overheidsgeld (Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 1999; Van der Poel, 2003), is dit collectief anderzijds bestempeld als primaire overlegpartner van de Rijksoverheid over nationaal sportbeleid en verworpen tot een multifunctionele maatschappelijke onderneming (Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013). Waar NOC\*NSF verantwoordelijk is voor de uitvoering van beleidsprogramma’s, heeft de directie Sport van het ministerie van VWS<sup>6</sup> (namens de Rijksoverheid) een sturende rol (Breedveld en Van der Poel, 2015).

*Definitiekader 1: Bepaling van relevante omgevingsinvloeden voor de Nederlandse Sportraad*

Maatschappelijke betekenissen van sport legitimeren overheidssturing van de georganiseerde sport (Breedveld, Van der Poel, De Jong & Collard, 2011). Dit collectief neemt daardoor taken op zich die niet direct gerelateerd zijn aan haar primaire proces. De georganiseerde sport laveert namelijk tussen maatschappelijke én professionele belangen. Daarom handelt ze deels vanuit eigenbelang (Vermeulen, 2012). Anders gezegd, beschouwt de georganiseerde sport per situatie wat voor haar de meest gunstige houding is om het grootste voordeel te behalen.

<sup>3</sup> De Rijksoverheid omvat de regering, ministeries en de Eerste en Tweede Kamer.

<sup>4</sup> In 1993 fuseerde het Nederlands Olympisch Comité (NOC), dat Nederlandse sporters voorbereidde op hun uitzending naar de Olympische Spelen en tegelijkertijd de maatschappelijke bevordering van sporten en bewegen stimuleerde, met de Nederlandse Sport Federatie (NSF), dat als belangenbehartiger van nationale sportbonden vanaf dat moment de primaire overlegpartner werd van de Rijksoverheid over nationaal sportbeleid (Van Bottenburg, 2013).

<sup>5</sup> Aangezien sportbonden plaatsnemen in de Algemene Ledenvergadering van NOC\*NSF, wat het hoogste orgaan zou moeten zijn van hun belangenbehartiger, voeren zij voornamelijk indirect overleg met de Rijksoverheid over nationaal sportbeleid.

<sup>6</sup> Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is onder andere verantwoordelijk voor het beleid ten aanzien van de Nederlandse sport.

Daarom is het onvermijdelijk dat de betrouwbaarheid van NOC\*NSF als primaire overlegpartner en haar voorheen vanzelfsprekende identiteit ter discussie staan.

Dat de Nederlandse Sportraad een formele positie als overlegpartner van de Rijksoverheid heeft, betekent dat NOC\*NSF niet langer haar enige inhoudelijke gesprekspartner is als het op nationaal sportbeleid aankomt. Deze trendbreuk is opmerkelijk. Het zet de, nota bene door het ministerie van VWS aan haar verleende, dominante positie van NOC\*NSF onder druk. Reeds gevestigde organisaties proberen bestaande verhoudingen binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk te bekrachtigen (Boessenkool, 2011; Bourdieu, 1989). Daarom onderzoek ik wat de raad als ‘nieuwe steen in de rivier’ betekent voor de stand van de krachtsverhouding tussen organisaties daarbinnen. Anders gezegd, probeer ik de veranderende onderlinge verhoudingen binnen het sportbeleidsnetwerk in kaart te brengen vanuit mijn theoretische interesse.

## 1.3 Doelstelling

In mijn onderzoek zoek ik niet naar feiten, maar naar de beleving en interpretatie van het centrale vraagstuk door geïnterviewden. Omdat hun interpretaties sociaal gevormd zijn, zijn ze complex en divers. Ik doe recht aan deze complexiteit en diversiteit. Zo probeer ik bij te dragen aan de maatschappelijke discussie over de institutionele vormgeving van, en veranderingen in, de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Onderstaande doelstellingen voorzien mijn onderzoek in § 6.1 van wetenschappelijke en praktische aanbevelingen.

### 1.3.1 Maatschappelijke relevantie

De vraag wat de oprichting van de Nederlandse Sportraad betekent voor de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk leeft onder de gesprekspartners binnen mijn onderzoek – zie § 3.4 voor een uiteenzetting van mijn steekproefkader. Over het bestaansrecht van de raad bestaat geen volledige kennis, zoals een geïnterviewde samenvat: “het is nooit zichtbaar geworden welk advies voor welk probleem nodig was. (...) Als die raad een oplossing is, voor welk probleem dan?” Door te onderzoeken hoe de raad bijdraagt aan de maatschappelijke doelen van het nationale sportbeleid, stel ik andere organisaties in staat om doelgericht terug te kijken op wat voorheen ontbrak aan verantwoordelijkheden. Beleidsmedewerkers van de overheid kunnen hier bovendien van profiteren tijdens de aanscherping van de (vooralsnog tijdelijk ingestelde) raad.

Omdat veranderingen binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk te plaatsen zijn binnen een bredere setting – zie § 4.1 – en historische periode, sta ik uitgebreid stil bij de achtergrond en ontstaansgeschiedenis van de Nederlandse Sportraad – zie § 4.2. NOC\*NSF is verstrikt geraakt in continu intern getouwtrek tussen intrinsieke professionele belangen en extrinsieke maatschappelijke belangen. Met mijn gesprekspartners reflecteer ik op de manier waarop haar concurrerende belangen het samenspel van het ministerie van VWS en

NOC\*NSF vormgaven in aanloop naar de oprichting van de raad. Daarom heeft mijn onderzoek voor het ministerie van VWS en NOC\*NSF een reflectieve functie.

Volgens de meeste gesprekspartners is de Nederlandse Sportraad momenteel op zoek naar een positie in aanvulling op (en niet in strijd met) de andere organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Een geïnterviewde bundelt hun zienswijze: “ze zijn nog zoekende, hè: ‘wat moeten we nou precies doen? Wat is advies? Op welke gebieden geven we advies?’ Advies lijkt immers als snel op beleidsontwikkeling en soms zelfs op uitvoering. (...) Hun zoektocht is nog gaande.” Mijn onderzoek helpt de raad om zijn huidige functie en positie binnen het sportbeleidsnetwerk te verduidelijken en te verfijnen – zie § 4.3. Ik bied inzicht in rolopvattingen en verwachtingspatronen binnen het sportbeleidsnetwerk. Mijn bevindingen kunnen bijdragen aan de bijstelling van strategische overwegingen van de raad bij het reageren op externe druk of verwachtingen.

### 1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Met haar oprichting van de Nederlandse Sportraad en door te beweren dat het Nederlandse sportbeleidsnetwerk slagvaardiger kan worden ingericht, lijkt toenmalig minister Schippers (2015) te wensen dat organisaties de maatschappelijke betekenis van sport efficiënter en effectiever benutten dan voorheen. Er bestaat echter maar weinig algemene systematische kennis over het interne functioneren van het sportbeleidsnetwerk, laat staan over haar interne functioneren sinds de intrede van een onafhankelijk adviesorgaan. Hoewel kennis van het functioneren van het sportbeleidsnetwerk belangrijk is voor kennisvorming over de sociale samenhang van de organisaties erbinen, is de manier waarop haar huidige inrichting tot stand is gekomen zelfs “zo vanzelfsprekend dat het bijzondere ervan nauwelijks opvalt” (Van Bottenburg, 2013, p. 224).

Verscheidene theoretici benaderen hoe veranderingen in netwerkinrichtingen tot stand komen. Evenals Pache en Santos (2010) onderzoeken Thornton en Ocasio (2008) de interne dynamiek tussen organisaties binnen netwerken. Goodrick en Reay (2011) verklaren hoe zowel conflict als samenwerking netwerkverandering bespoedigt. Hoewel hun bevindingen niet zijn toegespitst op het Nederlandse sportbeleidsnetwerk, werk ik via onder andere hun verdiensten toe naar mijn beschouwing van het cyclische verloop van het inrichtingsproces van het sportbeleidsnetwerk. Bovendien projecteer ik Pierre Bourdieus (1989, 1994a) sociologische theorie over algemene machtsmechanismen binnen een netwerk op het sportbeleidsnetwerk om grip te krijgen op de posities die verschillende organisaties erbinen bekleden. Zo poog ik bij te dragen aan de algemene systematische kennis over het interne functioneren van het sportbeleidsnetwerk.

## 1.4 Onderzoeksvragen

### 1.4.1 Hoofdvraag

Zoals ik schreef aan het begin van dit hoofdstuk, veranderen nieuwkomers (Bourdieu, 1989) netwerkinrichtingen door zich te onderscheiden van gevestigde organisaties binnen een netwerk (Hensmans, 2003; Hoffman, 1999; Leblebici, Salancik, Copay & King, 1991). In dit onderzoek beantwoord ik daarom de hoofdvraag: *Wat betekent de oprichting van de Nederlandse Sportraad voor de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk?*

#### 1.4.2 Deelvragen

Onderstaande deelvragen dragen nadrukkelijk bij aan de beantwoording van bovenstaande hoofdvraag. Ze fungeren als leidraad bij het behalen van de uit de probleemstelling voortkomende doelstellingen en zijn verklarend van aard. Ik onderzoek met iedere deelvraag een deel van het grotere geheel.

1. *Welke onverenigbaarheden bestaan volgens geïnterviewden binnen de huidige inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk in de relaties tussen organisaties?* Deze vraag is het startpunt van mijn onderzoek. Via deze vraag verken ik het Nederlandse sportbeleidsnetwerk en maak ik de relaties tussen organisaties binnen het netwerk waartoe de Nederlandse Sportraad is getreden overzichtelijk.
2. *Welke gebeurtenissen liggen volgens geïnterviewden ten grondslag aan de oprichting van de Nederlandse Sportraad?* Aan de hand van deze vraag verzamel ik belevingen en interpretaties van een diverse groep belanghebbenden en betrokkenen om de oorzaak van de oprichting van de Nederlandse Sportraad te achterhalen en historisch in te bedden. Ik heb daarbij in het bijzonder aandacht voor de spanning en conflicten die ontstonden naar aanleiding van de onverenigbaarheden uit de eerste deelvraag.
3. *Welke invulling geven geïnterviewden, via sociale interactie, aan het lopende inrichtingsproces van de Nederlandse Sportraad?* Met deze vraag zoek ik uit hoe de Nederlandse Sportraad zich verhoudt tot het grotere geheel, namelijk het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. In de beantwoording ervan typeer ik namelijk de voornaamste opvattingen van geïnterviewden over potentiële functies, positionering en taakopvatting van deze nieuwkomer.

#### 1.5 Leeswijzer

In [hoofdstuk 2](#) voorzie ik mijn onderzoeksvragen van theoretische inbedding. Dit hoofdstuk eindigt met de samenstelling van mijn analysekader. Samen met het wetenschapsfilosofische perspectief dat ik schets aan het begin van [hoofdstuk 3](#), vormt dit kader de lens waardoor ik de oprichting van de Nederlandse Sportraad aanschouw. In de rest van [hoofdstuk 3](#) overleg ik de methodologische keuzes en overwegingen die ik voorafgaand aan en tijdens de uitvoering van mijn onderzoek maakte. In [hoofdstuk 4](#) bespreek ik mijn voornaamste bevindingen naar aanleiding van dataverzameling en -verwerking. Deze bevindingen analyseer ik in [hoofdstuk 5](#) vanuit het analysekader dat ik aan het eind van [hoofdstuk 2](#) samenstel. Hier kom ik via

inductief redeneren tot antwoorden op mijn deelvragen. Deze antwoorden leiden tot de beantwoording van mijn hoofdvraag in de conclusie uit [hoofdstuk 6](#).

## 2 Literatuuruiteenzetting

In dit hoofdstuk schets ik de actuele stand van de wetenschappelijke literatuur die relevant is voor het centrale onderzoeksonderwerp. Ik begin met een bespreking van het sociologische werk van Pierre Bourdieu – zie § 2.1. Met zijn gedachtegoed kan ik het Nederlandse sportbeleidsnetwerk onderscheiden als bijzonder veld. Bovendien gebruik ik zijn werk om de manieren waarop organisaties een veld inrichten door de verwerving van kapitaal te verduidelijken. Via de institutionele theorie beschouw ik in § 2.2 vervolgens de tijdelijkheid van de dynamische inrichting van een veld. De bespreking van al deze bronnen helpt bij de interpretatie van de antwoorden op mijn onderzoeksvragen. Daarom probeer ik de literatuuruiteenzetting steeds toepasbaar te maken voor de analyse van mijn bevindingen.

### 2.1 Bourdieus sociologie

Ik richt mijn onderzoek op de betekenis van de oprichting van de Nederlandse Sportraad voor de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Daarom is het onvermijdelijk dat ik uitkom bij het werk van een van de belangrijkste en invloedrijkste sociologen uit de geschiedenis: Pierre Bourdieu. Bourdieus uitgebalanceerde perspectief op enerzijds algemene veldmechanismen en anderzijds de relatieve autonomie van afzonderlijke velden is moeilijk te doorgronden. Toch reikt zijn veldbenadering een bruikbaar kader aan voor mijn analyse van de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk als veld.

#### 2.1.1 Posities van organisaties in een veld

Organisaties zijn sociale actoren die hun handelen afstemmen op dat van anderen. Omdat ze in staat zijn om over te gaan tot (re)actie op gedragingen van anderen krijgen ze betekenis op basis van hun handelen. Anders gezegd, kenmerken organisaties zichzelf op basis van hun activiteiten (Bourdieu, 1989). Omdat organisaties anderen enerzijds beïnvloeden en anderzijds beïnvloed worden door anderen, zorgt dit gegeven voor ideeën van ‘verschil’ die aan de basis liggen van Bourdieus (1989) veldbegrip. Hij verdeelt het sociale leven namelijk in velden. Hiermee doelt hij op gestructureerde inrichtingen van posities. Organisaties begeven zich, op hun beurt, in velden. Deze velden begrenzen hun handelingsruimte. Posities die ze erbinnen innemen, bepalen wat ze doen of willen doen in een veld. Die posities zijn echter niet vaststaand, maar altijd gerelateerd aan een veranderend systeem waarin organisaties zich bevinden (Bourdieu, 1994b).

Hoe organisaties posities bekleden in een veld wordt namelijk op een bepaalde manier afgesproken. Een veld is immers zowel sociaal geconstrueerd en gestructureerd, en krijgt, volgens Bourdieu (1994b), betekenis op basis van symbolen:

De structuur van een veld is een bepaalde *stand* van de krachtsverhouding tussen actoren of instituties die in strijd zijn verwickeld of, zo men wil, van de verdeling van het specifieke kapitaal dat is

geaccumuleerd in eerdere conflicten en richting geeft aan toekomstige strategieën. Deze structuur, die ten grondslag ligt aan de strategieën die aansturen op de verandering ervan, staat altijd ook zelf op het spel: inzet van de strijd die plaatsvindt in het veld is het monopolie over het legitieme geweld (over het specifieke gezag) dat kenmerkend is voor het veld in kwestie, dat wil zeggen niets anders dan de handhaving of ondermijning van de verdelingsstructuur van het specifieke kapitaal (Bourdieu, 1989, p. 172).

Het gaat er hier om dat de manieren waarop verschillende vormen van kapitaal – zie [Definitiekader 2](#) – in onze samenleving verdeeld zijn, bepalen op welke manier organisaties zich in een veld mogen (of horen) te begeven en hoe zij zich daar horen te gedragen, oftewel welke vormen van kapitaal je daar mag tonen. Het woord “inrichting” betekent binnen mijn hoofdvraag niets anders dan wat Bourdieu (1989) bedoelt met kapitaalverdeling.

Bourdieu (1989) onderscheidt cultureel, economisch, sociaal en symbolisch kapitaal. Organisaties die veel cultureel kapitaal verwerven, beschikken over kennis, inzicht en vaardigheden. Sportbonden zijn bijvoorbeeld vaardig in het organiseren van landelijke competities, toernooien en evenementen. Daarom verwerven zij cultureel kapitaal. Economisch kapitaal is uit te drukken in termen van geld. Voorbeelden hiervan zijn inkomen en onroerend goed. Doordat lokale overheden sportaccommodaties aanleggen en behouden, beschikken zij onder andere over economisch kapitaal. Met sociaal kapitaal verwijst Bourdieu naar de relaties van organisaties en de daaruit potentieel voortvloeiende hulpmiddelen. Deze relaties, tussen bijvoorbeeld sportbonden en hun belangenbehartiger, NOC\*NSF, komen onder andere tot stand door gedeelde waarden en normen. Die kunnen leiden tot wederzijds vertrouwen of sociale steun. Tenslotte verbindt symbolisch kapitaal de voorgaande drie vormen van kapitaal, want hiermee ontstaat sociale erkenning. Anders gezegd, ontwikkelt een organisatie prestige doordat anderen haar culturele, economische en sociale kapitaal als legitiem erkennen (Bourdieu, 1989; 1994a).

*Definitiekader 2: Vormen van kapitaal*

De verdeling (of positionering) van organisaties in een veld is gebaseerd op de hoeveelheid kapitaal die ze bezitten. Elke positie symboliseert immers vormen van kapitaal, waarmee zij zich onderscheiden van anderen. Organisaties nemen daardoor in sociale zin een positie in binnen een veld. Deze positie is sociaal gestructureerd, maar symboliseert tegelijkertijd vormen van kapitaal, waarmee organisaties zich onderscheiden van anderen. Bourdieu (1989) noemt vormen van kapitaal dan ook ‘wapens’ omdat kapitaal een fundamenteel machtsmiddel is dat organisaties ter beschikking hebben. Het hebben van kapitaal als machtsmiddel (of wapen) bepaalt immers hoe organisaties gebruik mogen maken van de ruimte. Kapitaalverwerving bepaalt, met andere woorden, de posities die organisaties mogen innemen (Bourdieu, 1994b).

### 2.1.2 Strijd om kapitaal tussen gevestigden en nieuwkomers

Hoewel elk veld relatief autonoom ten opzichte van andere velden functioneert, bestaan er algemene veldmechanismen die voor alle velden opgaan:

We weten dat we in elk veld een conflict aantreffen, waarvan steeds de specifieke vormen moeten worden onderzocht, tussen de nieuwkomers die proberen de gesloten toegangsdeuren open te breken en de machthebbers die proberen hun monopolie te verdedigen en concurrentie buiten te sluiten (Bourdieu, 1989, p. 171).

In Bourdieus veldperspectief speelt de strijd tussen gevestigde organisaties, die hun macht proberen te continueren, en nieuwkomers, die nog een plek moeten veroveren, een centrale rol. Waar de gevestigde orde doorgaans geen belang heeft bij verandering, zijn nieuwkomers gebaat bij verandering of omverwerping van de status quo. Zij proberen een positie te verkrijgen door zich als ‘vernieuwend’ te profileren en zich aldus te onderscheiden van de gevestigde orde (Bourdieu, 1989).

In de strijd om kapitaal maskeert belangeloosheid echter soms de daadwerkelijke belangen van organisaties (Bourdieu, 1994a). De strijd om kapitaal veronderstelt daarom een overeenstemming tussen “de strijdende partijen over datgene wat de moeite van het bevechten waard is, hetgeen wordt teruggedrongen naar het niveau van de vanzelfsprekendheid” (Bourdieu, 1989, p. 173). Met dit niveau, dat hij doxa noemt, verwijst Bourdieu (1989) naar de aangeleerde, diepgewortelde, fundamentele en onbewuste overtuigingen en waarden, die organisaties als vanzelfsprekend beschouwen. Deze vanzelfsprekendheid neigt ertoe de specifieke inrichting van een veld als logisch te bestempelen, waardoor dominante organisaties worden bevoordeeld. Hun positie van dominantie wordt als vanzelfsprekend en universeel gunstig beschouwd.

Om die schijnbaar onveranderlijke inrichting te doorgronden, vat ik het Nederlandse sportbeleidsnetwerk op als relatief autonoom veld (Bourdieu, 1988). Anders gezegd, herbergt dit veld “een eigen logica en – sportspecifieke – regels, waarden, normen en opvattingen” (Van Bottenburg, 2013, p. 223). Het veld bestaat, zoals ik eerder schreef, uit alle organisaties die (op uiteenlopende manieren) betrokken zijn bij georganiseerde sportactiviteiten. Zoals hierboven uiteengezet, creëren zij, in complexe onderlinge strijd en samenwerking, de voorwaarden en omstandigheden binnen het veld. In [hoofdstuk 4](#) bespreek ik onverenigbaarheden binnen, en de historische ontwikkelingsgang van, het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Met deze theoretische ordening richt ik daarnaast, in de analyse – zie [hoofdstuk 5](#) – van mijn bevindingen, de aandacht op de invloed van diverse, onderbelichte factoren op de inrichting van het veld. Het gaat dan vooral om de dynamiek van concurrentie tussen het ministerie van VWS, NOC\*NSF, de Nederlandse Sportraad en sportbonden. Eerst verken ik echter literatuur over de dynamische en veranderlijke inrichting van velden.

## 2.2 Institutionele theorie

Ik vat Bourdieus (1989; 1994a; 1994b) sociologie samen door te stellen dat organisaties (als sociale actoren) hun positie binnen een veld verkrijgen door de verzameling van kapitaal. Bourdieu (1989) impliceert dat deze strijd resulteert in een tijdelijke inrichting van een veld. Deze inrichting is dus niet vaststaand, maar opeenvolgend. Dat betekent dat de continue positioneringsstrijd resulteert in een “eindeloos proces van structurele conditionering, sociale



interactie en structurele elaboratie” (Archer, 1982). Bourdieu (1989) noemt dit proces een conflict. Dit conflict kent dus een cyclisch verloop.

Om grip te krijgen op het cyclische verloop van conflicten tussen organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk, werk ik toe naar een analysekader dat ik baseer op het werk van de Amerikaanse socioloog Kenneth Benson (1977) – zie § 2.3. Zijn werk is bij uitstek geschikt voor een grondige analyse van de langdurige doorlopende processen die het sportbeleidsnetwerk produceren, onderhouden en transformeren. Toch werk ik eerst de centrale uitgangspunten van de institutionele theorie uit, omdat de principes die vormgeven aan het analysekader steunen op daaraan verwante argumenten.

### 2.2.1 Bestaansrecht door overeenstemming

Instituties – zie *Definitiekader 3* – bestaan op verschillende niveaus, waaronder binnen organisaties en velden (Vermeulen, 2012). Volgens de meeste institutionele theoretici (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1983; Zucker, 1987) oefenen deze institutionele niveaus wederzijds druk en verwachtingen uit (Scott, 1987a). Door een verscheidenheid aan vormen van druk en verwachtingen, ervaren organisaties slechts beperkte bewegingsvrijheid (Friedland & Alford, 1987; Meyer, Scott & Deal, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978). Dat organisaties tot velden behoren die hun keuzes en acties sturen (DiMaggio & Powell, 1983), is daarom niet alleen Bourdieus voornaamste uitgangspunt maar ook die van de institutionele theorie (Vermeulen, 2012). Vermeulen (2012) ziet velden als “politieke arena’s waarin (...) organisaties met verschillende belangen, macht, waarden en normen interacteren” die “met name proberen het belang van hun eigen eenheid te behartigen” (p. 15). Inherent hieraan is dat sommige organisaties ontevreden zijn wat belangenbehartiging betreft (Maguire & Hardy, 2005; Hardy, Lawrence & Grant, 2005).

Aansluitend op Shibutani (1986) beschouwen Friedland en Alford (1991) instituties als organisatie-overkoepelende patronen die “stabiliteit en betekenis geven” aan velden en “het gedrag van [organisaties]” (Scott, 2008, p. 48) sturen. Die patronen zijn geworteld in normen, regels en waarden (Friedland & Alford, 1991; Vermeulen, 2012). “Enerzijds geven [ze] organisaties structuur en orde. Anderzijds worden ze veelal niet bewust ervaren, maar als vanzelfsprekendheden gezien,” zo schetst Vermeulen (2012, p. 5) hun tweeledige effect. De vanzelfsprekendheid van normen, regels en waarden zorgt ervoor dat allerlei patronen en processen ingesleten raken binnen organisaties en velden. Anders gezegd, zijn deze institutionele niveaus in zekere mate geïnstitutionaliseerd (Vermeulen, 2012).

*Definitiekader 3: Instituties*

Over het algemeen neigen organisaties naar overeenstemming met “bestaande institutionele regels” en daarom laten ze zich “vooral leiden door normen, waarden en overtuigingen die sterk zijn verankerd in (...) [een veld] (gevormd door onder andere de overheid, brancheverenigingen, kennisinstellingen et cetera)” (Vermeulen, 2012, p. 7). Verscheidene theoretici suggereren dat organisaties dit doen om beloningen te verwerven.

Denk bijvoorbeeld aan betrouwbaarheid (van verklaringen), interne en externe betrokkenheid, legitimiteit, sociale ondersteuning, stabiliteit, toegang tot middelen en verhoogde prestige (DiMaggio, 1988; DiMaggio & Powell, 1983; Dowling & Pfeffer, 1975; Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1983; Meyer et al., 1983; Pfeffer & Salancik, 1978; Scott, 1983; Zucker, 1986, 1988).

Legitimiteit is belangrijk om sociale status aan te tonen en middelen te verkrijgen (Benson, 1975; Hinings & Greenwood, 1988; Pfeffer, 1981). Op langere termijn overleven volgens Scott (2008) immers “alleen die organisaties die in staat zijn om legitimiteit te krijgen” (p. 433) binnen hun veld. Dat “het bestaansrecht van organisaties (...) sterk afhangt van hun strategisch vermogen om te anticiperen op veranderingen in de omgeving” (Vermeulen, 2012, p. 5) is daarom evident. Samenvattend merken Covaleski en Dirsmith (1988) op “dat het voortbestaan van een organisatie vereist dat het voldoet aan sociale normen en aanvaardbaar gedrag” (p. 563). Organisaties moeten dus kunnen reageren op externe druk en verwachtingen om te overleven (Meyer & Rowan, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978).

## 2.2.2 Onderlinge verbondenheid van organisaties

Friedland en Alford (1991) beweren dat organisaties institutionele regels in hun eigen voordeel proberen te gebruiken. De institutionele theorie gaat er namelijk vanuit dat organisaties mogelijk aangedreven worden door belangen. Dit is echter paradoxaal want volgens zowel Hinings en Greenwood (1988) als Scott (1987b) zijn belangen institutioneel of sociaal geconstrueerd. Daaropvolgend stellen Seo en Creed (2002, p. 222), op basis van het werk DiMaggio en Powell (1991), zichzelf terecht de volgende vraag:

Als instituties per definitie stevig verankerd zijn in vanzelfsprekende regels, normen en routines, en als die instituties zo krachtig zijn dat organisaties en individuen geneigd zijn zich daar automatisch aan te conformeren, hoe worden nieuwe instituties dan gecreëerd of veranderen bestaande instituties in de tijd?

Deze door hun bevroegde tegenstrijdigheid is dus vaak in tegenspraak met een van de meest centrale beweringen in de institutionele theorie – dat organisaties en hun belangen zelf institutioneel zijn geconstrueerd (DiMaggio & Powell, 1991).

De theoretische vraag van Seo en Creed (2002) lijkt op zijn minst gedeeltelijk beantwoord te worden door de actieve rol van organisaties en belangen op te nemen in mijn perspectief op de verzameling van organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Friedland en Alford (1991) zijn bijvoorbeeld tegen de weergave van organisaties als objectief en universeel belangeloos. Zij beargumenteren dat zowel belangen als macht institutioneel gevormd zijn. Powell (1991) stelt eveneens dat individuele keuzes en voorkeuren niet afgezien van de bredere culturele setting en de historische periode waarin ze zijn ingebed, kunnen worden begrepen. Onverwachte uitkomsten, zoals nieuwe of veranderende instituties, kunnen volgens Westenholz, Strandgaard Pedersen en Dobbin (2006) een direct gevolg zijn van het feit dat veldverandering een dialectisch proces is.

Meerdere organisaties zijn immers betrokken bij het specificeren, rechtvaardigheden en opnieuw inlijsten van problemen en oplossingen. Een verandering in een veldinrichting betekent een verandering in de dominante logica – zie *Definitiekader 4* – en de bijbehorende governancestructuur. Deze verandering is dus waarschijnlijk niet het resultaat van één organisatie (Lounsbury & Crumley, 2007). Er is eerder sprake van een verzameling van organisaties die, door onderhandelingen en andere strategische antwoorden (Lawrence & Suddaby, 2006; Oliver, 1991), een akkoord moeten bereiken over een nieuwe situatie. Als gevolg daarvan komt er een nieuwe veldinrichting uit dit proces in plaats van uit een vooraf bepaald doel van de organisaties (Van Gestel & Hillebrand, 2010). De wisselwerking tussen organisaties, de betekenis van de instituties die ze bij zich dragen en de acties die ze gezamenlijk ondernemen, bepalen de stabiliteit van een gegeven veldinrichting (Zilber, 2002).

Tegenwoordig richten institutionele theoretici zich voornamelijk “op het kunnen verklaren van verandering en heterogeniteit” (Vermeulen, 2012, p. 8). In toenemende mate focussen zij op verschillen in strategische overwegingen die organisaties maken bij het reageren op institutionele druk en verwachtingen (Oliver, 1991) en responsiestrategieën van organisaties bij institutionele veranderingen (Lawrence, 1999; Lawrence & Suddaby, 2006). Friedland en Alford (1991) wijten dit aan de toenemende interesse in institutionele logica’s. Volgens hun bestaat “de maatschappij (...) uit meerdere institutionele logica’s die beschikbaar zijn voor (...) organisaties als basis voor actie” (p. 253). Institutionele logica’s verwijzen daarom naar sociaal en historisch bepaalde overtuigingen en bijbehorende praktijken die bepalend zijn voor het gedrag van organisaties binnen een veld. Omdat ze instituties verbinden aan actie, zijn ze belangrijk voor het begrip van velden (Friedland & Alford, 1991; Scott, Ruef, Mendel & Caronna, 2000; Thornton & Ocasio, 2008). Institutionele logica’s, velden en veldverandering zijn als concepten dus nauw met elkaar verbonden.

*Definitiekader 4: Institutionele logica’s*

### 2.2.3 Veldverandering door (tijdelijk) naast elkaar bestaande, conflicterende logica’s

De manier waarop velden veranderen, is het onderwerp geweest van veel studies (Van Gestel & Hillebrand, 2010). Zulke veranderingsprocessen worden meestal beschouwd als strijd tussen concurrerende institutionele logica’s – zie *Definitiekader 5* voor een specificatie van institutionele logica’s binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Deze strijd betreft veel individuele en collectieve actoren (Barley & Tolbert, 1997; Reay & Hinings, 2005; Seo & Creed, 2002). Verschillende studies tonen bovendien aan dat veldveranderingen worden aangestuurd door nieuwe organisaties op veldniveau die de status quo uitdagen door een nieuwe institutionele logica met zich mee te brengen (Hensmans, 2003; Hoffman, 1999; Leblebici et al., 1991) of door gevestigde organisaties die nieuwe manieren van organiseren ontdekken (Greenwood & Suddaby, 2006; Kitchener, 2002).

In hun handelen en interacties zijn organisaties afhankelijk van een breed scala aan belanghebbenden. Dit maakt velden tot institutionele omgevingen die geconfronteerd worden met uiteenlopende eisen van diverse organisaties (Pache & Santos, 2010). Ook de organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk laten zich leiden door verschillende institutionele logica’s (Detert & Pollock,

2008; Kitchener, 2002). Het voortbestaan van het sportbeleidsnetwerk als veld is bijvoorbeeld deels afhankelijk van de Rijksoverheid als voornaamste verstrekker van financiële middelen. Uit die afhankelijkheid volgt haar staatslogica. Daarmee representeert ze eisen en verwachtingen over hoe andere organisaties hun werk moeten doen, of ze voldoen aan de vereiste kwaliteit en of hun eisen en verwachtingen geloofwaardig zijn (Goodrick & Reay, 2011; Thornton, Jones & Kury, 2005). Formele procedures en regels zijn de belangrijkste methoden waarmee de Rijksoverheid haar staatslogica op het sportbeleidsnetwerk uitoefent (Scott et al., 2000). Zo neemt deze staatslogica de vorm van een managementlogica aan, waarmee de Rijksoverheid het professionele handelen, oftewel de professionele logica, van andere organisaties probeert te sturen. Hierdoor creëert de Rijksoverheid gestandaardiseerde, gerationaliseerde en dus berekenbare en controleerbare procedures voor andere organisaties, zoals NOC\*NSF en sportbonden (Schlesinger, Gray & Pereira, 1997; Dent, 2003; Audet, Doty, Shamasdin & Schoenbaum, 2005; Germov, 2005). Bovendien beïnvloedt zij zo hun professionele autonomie (Numerato, Salvatore & Fattore, 2012).

*Definitiekader 5: Institutionele logica's binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk*

Een veld is een gemeenschap van organisaties die bijeengehouden wordt door hun gemeenschappelijke waarden en overtuigingen (Scott, 2008). Daarom helpt het beschrijven van institutionele logica's (die gedragingen van organisaties begeleiden) bij de bepaling van een veld. Bovengenoemde studies tonen aan hoe organisaties op veldniveau de vervanging van één dominante logica door een ander mogelijk maken. Aankomen bij een nieuwe inrichting (Burton & Higley, 1987; Swidler, 1986) wordt dus steeds meer gezien als een politiek proces (Rao & Kenney, 2008). Daarom wordt veldverandering gewoonlijk geassocieerd met een nieuwe logica voor het veld (Lounsbury, 2002; Scott et al., 2000; Suddaby & Greenwood, 2005). Dit suggereert dat het samenspel tussen de verschillende organisaties die bewegen volgens verschillende institutionele logica's belangrijk is voor het begrijpen van veldverandering (Clemens & Cook, 1999; Delbridge & Edwards, 2007; Lawrence & Suddaby, 2006; Suddaby & Greenwood, 2005).

In **hoofdstuk 5** beargumenteer ik daarom dat het Nederlandse sportbeleidsnetwerk, als veld, minder homogeen is dan gedacht (Schneiberg, 2007; Seo & Creed, 2002). Zoals in de meeste velden het geval is, bevat ook het sportbeleidsnetwerk meerdere logica's die strijden om dominantie (Lounsbury, 2007). Enkele van de belangrijkste vormen van strijd tussen organisaties gaan over de juiste verhoudingen tussen instituties en volgens welke institutionele logica verschillende activiteiten moeten worden gereguleerd. Scott (1994) wijst daarom op de inherente rivaliteit die ontstaat wanneer meerdere logica's bestaan. Hij stelt bovendien dat veel velden worden gekenmerkt door "twee of meer sterke, concurrerende of tegenstrijdige geloofssystemen" (p. 211). Dat geldt ook voor het sportbeleidsnetwerk.

Meerdere logica's in een veld kunnen interne tegenstrijdigheden creëren (Clemens & Cook, 1999; Greenwood & Hinings, 2006; Seo & Creed, 2002). Anders gezegd, kunnen ze resulteren in "inconsistenties en spanningen binnen" velden (Benson, 1977). Wanneer een nieuwe logica wordt geïntroduceerd in een veld is rivaliteit tussen de belangrijkste organisaties dus waarschijnlijk. Uitdagende actoren ondersteunen immers een nieuwe logica, terwijl gevestigde organisaties de oude logica ondersteunen. Dergelijke institutionele tegenstrijdigheden kunnen een trigger zijn voor veldverandering (Friedland & Alford, 1991;

Rao, Monin & Durand, 2003; Thornton et al., 2005). Vanuit deze opvatting bestaan conflicterende logica's tijdens overgangstijden totdat de ene of de andere wint en het veld zich hervormt rond de winnende dominante logica (DiMaggio, 1983; Hensmans, 2003; Hoffman, 1999) of een nieuwe logica die een hybride versie is van twee vorige logica's (Glynn & Lounsbury, 2005; Thornton et al., 2005).

Naast elkaar bestaande logica's zijn dus een tijdelijk verschijnsel dat wordt opgelost door competitie (Hensmans, 2003; Hoffman, 1999). Deze opvatting is gebaseerd op het conceptualiseren van velden als "arena's van machtsverhoudingen" waarbij sommige organisaties in een veld "meer bevoorrechte posities innemen dan andere" (Brint & Karabel, 1991, p. 355). Omdat velden worden ingericht volgens structureringsprocessen die passen bij de meest krachtige organisaties, worden de waarden en overtuigingen van hun logica weerspiegeld als dominante logica (DiMaggio & Powell, 1983; Fligstein, 1990). Deze theoretische ordening is relevant omdat ik de gevolgen van deze processen voor het Nederlandse sportbeleidsnetwerk in [hoofdstuk 5](#) aanstip.

#### 2.2.4 Veldverandering door samenwerkingsactiviteiten

In plaats van te focussen op concurrentie als mechanisme voor het begrijpen van institutionele verandering wijzen enkele institutionele theoretici op samenwerking als belangrijk onderdeel van institutionalisering (Gray, 2000; Lawrence, Hardy & Philips, 2002; Philips, Lawrence & Hardy, 2000). Samenwerking "komt voor wanneer een groep autonome belanghebbenden binnen een probleemdomen zich bezighouden met een interactief proces, met behulp van gedeelde regels, normen en structuren, om te handelen of beslissingen te nemen over aan dat domein gerelateerde kwesties" (Wood & Gray, 1991, p. 146). Samenwerking is een effectieve manier voor organisaties om actie te ondernemen. Daarom vormen samenwerkingsactiviteiten sommige velden (Philips et al., 2000).

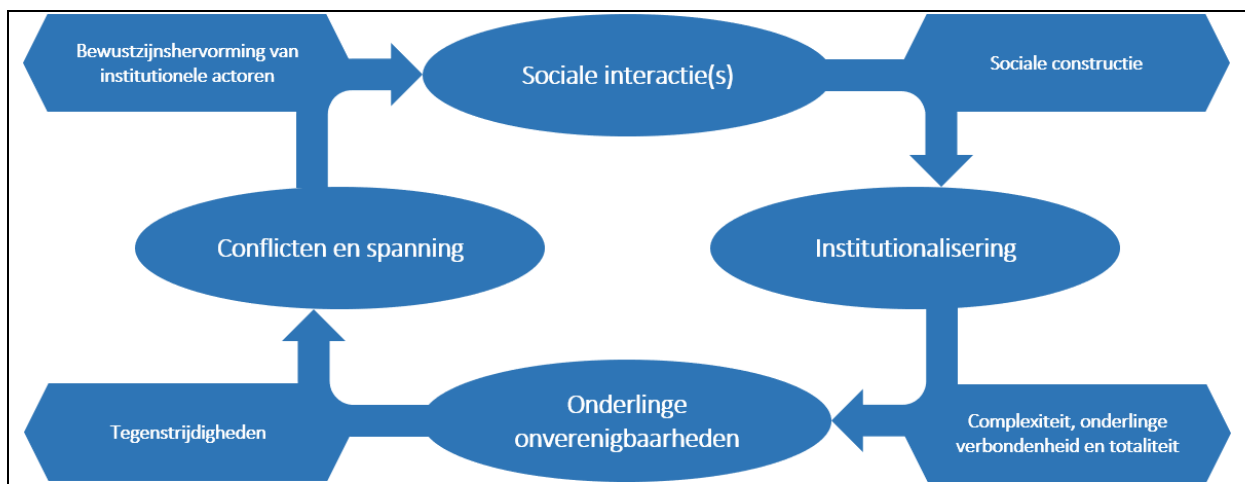
Organisaties binnen een veld hebben verschillende identiteiten: collectieve groepsopvattingen over wie ze zijn en hoe ze van anderen verschillen (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1979). Enkele vormen van samenwerking brengen ongelijksoortige organisaties – denk aan brancheverenigingen, kennisinstellingen, overheden et cetera – samen die verschillende belangen hebben. Daaropvolgend suggereren sommige studies dat effectieve samenwerking in dat geval vereist dat (enkele) samenwerkingspartners hun oude identiteit ten minste gedeeltelijk achter zich laten en een nieuwe identiteit ontwikkelen die verband houdt met de samenwerking, oftewel de inrichting van het veld (Maguire & Hardy, 2005; Hardy, Lawrence & Grant, 2005).

Vanzelfsprekend zijn niet alle samenwerkingen hetzelfde (Hardy, Philips & Lawrence, 2003). Sommige zijn gebaseerd op vertrouwen tussen organisaties terwijl andere dat niet zijn (Beech & Huxham, 2003). Zelfs als vertrouwen wordt opgebouwd tijdens de samenwerking kan het zwak zijn wanneer deze van voorbijgaande aard is en samenwerkende organisaties worden gedreven door praktische zorgen over het vinden van manieren om bepaalde resultaten te bereiken (Huxham & Beech, 2003). Samenwerkingen verschillen ook wat de

intenties van toetredende organisaties betreft. Samenwerkende organisaties kunnen namelijk van plan zijn om van anderen te leren of te onderwijzen. In het minst gunstige geval doen of dragen ze echter geen kennis op of over aan anderen (Huxham & Hibbert, 2008). Kortom, verschillende intenties, leerbenaderingen en doelen houden allemaal verband met verschillende patronen van samenwerkingsactiviteiten (Hardy et al., 2003; Huxham & Hibbert, 2008; Lawrence et al., 2002).

## 2.3 Analyse kader

Ik beschouw de sociale realiteit binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk vanuit een subjectief-dialectisch perspectief – zie *Figuur 1*. Hierbij plaats ik mijn interviews in [hoofdstuk 4](#) in een context van een kritische discussie. Dit perspectief is ontleend aan de marxistische analyse van de sociale structuur en vertakkingen daarvan (Seo & Creed, 2002). Het is een filosofische visie op het dynamische karakter van de werkelijkheid. Verschillende auteurs ontwikkelden hun eigen perspectief op dialectiek, waaronder Benson (1977). Volgens hem verkeert “de sociale wereld (...) in een continue staat van wording” (Benson, 1977, p. 3). Zijn dialectische perspectief is daarom vooral geschikt voor mijn analyse van veldveranderingen. Bovendien is zijn relatief eenvoudige kader afgestemd op dialectisch onderzoek naar organisaties (Seo & Creed, 2002). Het richt zich daarnaast, zoals ik eerder schreef, op de langdurige doorlopende processen die velden produceren, onderhouden en transformeren.



*Figuur 1:* Dialectisch perspectief op het fundamentele karakter van de sociale realiteit (naar Benson, 1977)

Een adequate sociale theorie werkt op drie analyseniveaus: individuen die strijden en onderhandelen, organisaties in afstemming en conflict en instituties in tegenspraak en onderlinge afhankelijkheid (Friedland & Alford, 1991). Individuele actie kan namelijk alleen in een maatschappelijke context worden verklaard, maar die context kan alleen worden begrepen door individueel bewustzijn en gedrag. Via Bensons (1997) model creëer ik begrip van veldverandering binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. In het bijzonder sta ik stil bij de historische, dynamische en complexe processen die vormgeven aan het handelen van

de organisaties erbinnen. De historische ontwikkeling van institutionele tegenstrijdigheden is namelijk het belangrijkste mechanisme van veldverandering (Seo & Creed, 2002).

Een belangrijke taak van mijn dialectische analyse is daarom om institutionele tegenstrijdigheden binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk te begrijpen en de voorwaarden te specificeren waaronder deze tegenstrijdigheden acties van organisaties erbinnen vormgeven (Friedland & Alford, 1991). Benson (1977) erkent vier basisprincipes als houvast voor dialectische analyse: (1) "totaliteit," oftewel complexiteit en onderlinge verbondenheid, (2) "contradictie," oftewel tegenstrijdigheden, (3) "praxis," oftewel bewustzijnshervorming van institutionele actoren en (4) "sociale constructie" (p. 4-6). Afzonderlijk zijn deze principes niet te begrijpen, maar samen vormen ze een algemeen en samenhangend perspectief op het fundamentele karakter van de sociale realiteit, zoals samengevat in bovenstaande figuur.

Deze vier dialectische principes zijn rechtstreeks toepasbaar op de analyse van veldveranderingen. Verschillende instituties – organisaties of velden – kunnen namelijk rechtstreeks worden opgevat als overeenstemmingen tussen organisaties. De lopende processen produceren echter een complex geheel van onderling samenhangende, maar vaak onverenigbare institutionele regels. Dergelijke onverenigbaarheden bieden een voortdurende bron van spanning en conflicten binnen en tussen organisaties. De voortdurende blootstelling hieraan hervormt het bewustzijn van organisaties. In sommige omstandigheden, werken zij diepgaand om de huidige sociale regels en zichzelf te transformeren. De overeenstemming tussen organisaties wordt echter continu heroverwogen door sociale interactie (Seo & Creed, 2002). Om deze dynamiek te doorgronden, leg ik dit complexe perspectief uit aan de hand van ieder principe.

### 2.3.1 Complexiteit, onderlinge verbondenheid en totaliteit

Benson (1977) ziet specifieke sociale structuren, zoals velden, niet als abstracte geïsoleerde fenomenen, maar als onderdeel van een groter geheel dat is samengesteld uit meerdere, elkaar doordringende organisaties. Het begrijpen van de veelvoud aan geïnstitutionaliseerde organisaties is essentieel voor het begrijpen van de processen die de stabiliteit van een gegeven inrichting verstoren. De relaties tussen de organisaties zijn namelijk niet samenhangend of volledig. In plaats daarvan zijn ze slechts losjes gekoppeld en dus min of meer autonoom. Met totaliteit verwijst Benson (1977) dus naar de complexiteit en de onderlinge verbondenheid die de opgebouwde sociale patronen binnen een veld kenmerken. Vanuit dit principe beschouw ik in § 4.1 de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk en de onverenigbaarheden erbinnen tussen organisaties.

### 2.3.2 Tegenstrijdigheden

Institutionele tegenstrijdigheden zijn de stuwende kracht achter veldverandering en het oplossen van institutionele onverenigbaarheden (DiMaggio & Powell, 1991; Friedland &

Alford, 1991; Sewell, 1992; Whittington, 1992). Organisaties ontwikkelen tegenstrijdigheden in relatie tot anderen binnen hun veld. Deze tegenstrijdigheden kunnen veldveranderingen forceren doordat organisaties onverenigbaarheden niet langer als vanzelfsprekend beschouwen. “Verandering is [bovendien] het product van endogene krachten die verband houden met de historische evolutie van het veld,” zo leggen Leblebici et al. (1991, p. 362) uit. Anders gezegd, initiëren institutionele tegenstrijdigheden conflicten en spanning van binnenuit. Door in § 4.2 uiteen te zetten hoe onverenigbaarheden verworden tot tegenstrijdigheden, beschouw ik hoe spanning en conflict tussen organisaties leiden tot veldverandering binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk.

### 2.3.3 Bewustzijnshervorming van institutionele actoren

Niet alle organisaties ervaren tegenstrijdigheden in een bepaald veld op een vergelijkbare manier, doordat ze institutionele processen op veldniveau verschillend filteren en anders interpreteren (Greenwood & Hinings, 1996; Lounsbury, 2001). “Sommige organisaties kiezen ervoor om te conformeren door gewoon volgzzaam te zijn aan de eisen van de institutionele omgeving, maar andere organisaties kunnen er voor kiezen om institutionele eisen te ontwijken of te manipuleren,” zo schetst Vermeulen (2012, p. 8). In een model van strategische antwoorden op veldveranderingen stelt Oliver (1991) een gedetailleerde typologie voor – zie *Definitiekader 6* tot en met *10* – van strategieën die beschikbaar zijn voor organisaties die te maken hebben met institutionele tegenstrijdigheden: berusting, compromis, vermijding, opstandigheid en manipulatie. Ik vertrouw op deze uitgebreide typologie om in § 4.3 in detail de specifieke antwoorden te bestuderen die organisaties mobiliseren wanneer ik ze confronteer met de uitdaging om veldverandering te verwerken. Via deze antwoorden analyseer ik in *hoofdstuk 5* vervolgens de bewustzijnshervorming van organisaties (Benson, 1977) naar aanleiding van de oprichting van de Nederlandse Sportraad.

*Berusting* verwijst naar de goedkeuring door organisaties van regelingen die vereist zijn door externe druk en verwachtingen. Als meest passieve responsstrategie kan berusting drie verschillende vormen aannemen: het kan voortkomen uit gewoonte (dat wil zeggen, de onbewuste naleving van de vanzelfsprekende normen), de bewuste of onbewuste imitatie van institutionele regels, of de vrijwillige naleving van institutionele vereisten (Oliver, 1991).

*Definitiekader 6: Berusting*

Bij het gebruik van een *compromis* streven organisaties ernaar om ten minste gedeeltelijk aan institutionele eisen en verwachtingen te voldoen. Ze kunnen proberen om tegenstrijdige verwachtingen in evenwicht te brengen door middel van onderhandelingen, ze kunnen alleen voldoen aan de minimale institutionele vereisten, of ze kunnen proberen wijzigingen van de eisen actief te onderhandelen met anderen (Alexander, 1998; Oliver, 1991).

*Definitiekader 7: Compromis*



*Vermijding* verwijst naar de poging van organisaties om de noodzaak om overeenstemming met institutionele druk uit te sluiten of om de voorwaarden te omzeilen die deze overeenstemming noodzakelijk maken. Vermijdingstactieken omvatten het verbergen van een gebrek aan overeenstemming door schijnbare berusting of de ontsnapping aan institutionele eisen door het domein te verlaten waarbinnen de druk wordt uitgeoefend (Alexander, 1998; Oliver, 1991).

*Definitiekader 8: Vermijding*

*Opstandigheid*, een meer agressieve strategie, verwijst naar de expliciete afwijzing van ten minste een van de institutionele eisen in een poging om de bron van tegenspraak actief te verwijderen. Opstandigheid kan worden uitgeoefend door institutionele voorschriften af te wijzen of te negeren, de opgelegde normen openlijk aan te vechten of te betwisten, of ze rechtstreeks aan te vallen of aan te klagen (Oliver, 1991).

*Definitiekader 9: Opstandigheid*

Tenslotte verwijst *manipulatie* naar de actieve poging om de inhoud van institutionele vereisten te veranderen en hun drijvende krachten te beïnvloeden. Oliver (1991) wijst op drie specifieke manipulatietactieken: organisaties kunnen proberen om institutionele verschillen te neutraliseren, om de definitie van normen te beïnvloeden door actief lobbyen, of om de bron van druk te beheersen.

*Definitiekader 10: Manipulatie*

#### 2.3.4 Sociale (re)constructie

Sociale interactie is de wijze waarop organisaties ten opzichte van elkaar handelen, op elkaar reageren en elkaar proberen te beïnvloeden. Belangen en macht sturen deze interacties tussen hen. Via deze interacties bouwen organisaties geleidelijk sociale patronen op. Dit proces waarin geordende en voorspelbare relaties tussen organisaties ontstaan, heet sociale (re)constructie. In dit proces wordt uiteindelijk namelijk een veldinrichting vastgesteld die organisaties voortdurend reproduceren. Daarmee is de cyclus tijdelijk voltooid. Dit betekent namelijk dat informele overeenstemming ontstaat binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk, als veld, over concepten, gedragswijzen, sociale rollen en waarden. Oftewel, het sportbeleidsnetwerk institutionaliseert (Seo & Creed, 2002). Tenslotte formuleer ik daarom, na mijn analyse van de voorgaande fases uit de zojuist geschetste cyclus, in [hoofdstuk 6](#) een antwoord op mijn hoofdvraag.

## 3 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk verantwoord ik mijn werkwijze. In § 3.1 tot en met § 3.4 sta ik achtereenvolgens stil bij mijn onderzoeksopzet en wetenschapsfilosofische positie, mijn dataverzamelings- en analysemethode(n) en het steekproefkader dat ik opbouwde. Daarna reflecteer ik in § 3.5 op mijn dubbelrol als onderzoeker en onderzoeksinstrument. Steeds probeer ik de validiteit en betrouwbaarheid van mijn onderzoek te bevorderen.

### 3.1 Onderzoeksopzet en wetenschapsfilosofische positie

Omdat ik op voorhand niet wist welke concepten en bevindingen belangrijk zouden zijn, koos ik voor een flexibele onderzoeksopzet. Ik hanteerde een kwalitatieve onderzoeksstrategie die aansloot op de gefundeerde theoriebenadering (Bryman, 2012). Zo wilde ik tijdens mijn onderzoek begrijpen hoe verschillende individuen het centrale onderzoeksonderwerp ervoeren (Smalling, 2013). Bovendien was ik geïnteresseerd in hun individuele standpunten over en visies op bepaalde verschijnselen. Wat individuen uitspraken, waren immers geen universele waarheden maar vast te leggen betekenissen die tot stand kwamen door hun uiteenlopende ervaringen en gezichtspunten. Ik onderzoek daarom vanuit een subjectivistische invalshoek. Met de achterliggende gedachte dat sociale wetenschappers “mensen bestuderen en daarom ook begrip moeten nastreven van hun overwegingen, argumenten, ervaringen en motieven” (Boeije, 2014, p. 22) was mijn onderzoek dynamisch en interpretatief van aard. Anders gezegd, probeerde ik via hun betekenissen, ervaringen en gezichtspunten hun realiteit te benaderen (Evers, 2015).

### 3.2 Dataverzamelmethode

Mijn kwalitatieve onderzoeksstrategie bestond, met bureau- en veldonderzoek, uit twee verweven onderdelen. In het veldonderzoek hanteerde ik twee dataverzamelmethode die ik in aanvulling op elkaar gebruikte, namelijk interviewen en tekenen – zie § 3.2.3. Tussen 14 maart 2018 en 1 juni 2018 nam ik vijftien diepte-interviews af, waarvan één driegesprek. Elk interview duurde gemiddeld één uur en twee minuten. Mijn werkwijze was inductief-iteratief. Dat betekent dat ik continu theorie vormde vanuit mijn bevindingen. Ik koppelde deze bevindingen steevast terug naar de uitgewerkte theoretische literatuuruitenzetting waardoor dataverzameling en analyse elkaar blijvend aanvulden (Bryman, 2012). Die terugkoppeling zorgde voor verschillen in de aard van interviews die ik afnam. Die aard was namelijk afhankelijk van de fase waarin mijn onderzoek zich bevond. Om grip te krijgen op mijn werkwijze, onderscheidde ik drie dataverzamelfases – zie § 3.2.1, § 3.2.2 en § 3.2.4.

#### 3.2.1 Oriënterende fase

Ondanks het inductief-iteratieve karakter van mijn onderzoek voerde ik voorafgaand aan de ingeplande interviews een oriënterende documentanalyse uit. Zo kreeg mijn onderzoek een globale richting en formuleerde ik een initiële probleemstelling (Boeije, 2014). Deze kleinschalige documentanalyse voerde ik uit via zogenaamde grijze literatuur, oftewel rapporten, beleidsdocumenten en internetbronnen.<sup>7</sup> Daaropvolgend nam ik drie interviews af met individuen die afkomstig waren van organisaties die vanuit strategisch oogpunt (in)direct betrokken waren bij de oprichting van de Nederlandse Sportraad. In deze eerste fase waren interviews explorierend en oriënterend ingericht. Ik wist niet naar welke thema's of categorieën ik zocht. Daarom was ik geïnteresseerd in alles wat geïnterviewden over het onderzoeksonderwerp vertelden. Vanuit hun oogpunt hadden geïnterviewden in deze fase de breedste mogelijkheid om hun percepties te delen (Evers, 2015).

### 3.2.2 Geïntensiveerde fase

Mijn verzameling van gegevens in de eerste interviewfase leidde tot tussentijdse (en voorlopige) analyses op basis waarvan ik nieuwe gegevens verzamelde (Boeije, 2014). Ik startte dus na enkele interviews met de analyse van verkregen data. Hier vulde ik mijn onderzoek bovendien voor het eerst aan met sociologische literatuur en literatuur over de institutionele theorie. Deze wisselwerking had een reflectieve functie. Ik probeerde mijn eerste bevindingen en interpretaties te herkennen in de literatuur (Bryman, 2012).

Naar deze literatuur zocht ik in verschillende bronnen, zoals wetenschappelijke tijdschriften, artikelen en (hand)boeken via relevante kernwoorden – zie [Bijlage A](#). Met behulp van deze voorbereiding zocht ik in eerste instantie naar literatuur via Google Scholar, een zoekmachine voor wetenschappelijke literatuur. Daarna zocht ik vooral naar relevante literatuur via literatuurlijsten van reeds gelezen publicaties. Anders gezegd, hanteerde ik de sneeuwbalmethode. Om publicaties te beoordelen op respectievelijk kwaliteit en relevantie beoordeelde ik de deskundigheid van auteurs op basis van het aantal verwijzingen naar hun publicaties en las ik steeds inleidingen en conclusies.

Mijn reflectie op de uiteindelijke (theoretische) opbrengsten zorgde ervoor dat interviews in de tweede fase een semigestructureerd karakter hadden. Hierin intensiverde ik dataverzameling rondom bepaalde categorieën en thema's die van belang bleken in de eerste interviewfase. Mijn behoefte aan intensivering resulteerde in een gesprekspuntenlijst als conversatiehulp – zie [Bijlage B](#). Hiermee leidde ik de negen interviews uit deze fase in de door mij gewenste richting. De volgorde van vraagafname was echter niet vaststaand, waardoor ik stevast kon doorvragen.

### 3.2.3 Tekeningen

---

<sup>7</sup> Met deze initiële documentanalyse gaf ik bovendien deels vorm aan de huidige inleiding.

In de eerste twee fases gebruikte ik tekeningen om bewuste en onbewuste kwesties en ervaringen te verkennen. Een combinatie van tekenen en spreken vergemakkelijkte de verkenning van reflecties, percepties en visies van de geïnterviewden (Backett-Milburn & McKie, 1999; Guillemin, 2004; MacGregor, Currie & Wetton, 1998; Mair & Kierans, 2007; Mitchell, Theron, Stuart, Smith & Campbell, 2011; Weber, 2008). Aan het begin van elk interview vroeg ik de geïnterviewden om hun visie op de huidige inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk te visualiseren. Vervolgens liet ik ze verbindingen tussen verschillende organisaties waarderen om daarop vervolgens te reflecteren. De tekeningen vergemakkelijkten ook het anders formuleren van vragen uit de gesprekspuntenlijst bij eventuele onduidelijkheden voor de geïnterviewden. Zie § 6.2.2 voor mijn reflectie op het gebruik van de teken- en spreektechniek in kwalitatieve interviews.

### 3.2.4 Evaluatieve en reflectieve fase

In de derde interviewfase structureerde ik mijn verzamelde data nogmaals. Ik vatte relevante betekenissen van geïnterviewden uit de eerdere fases samen in een aantal intrigerende en scherpe stellingen – zie [Bijlage C](#). Deze legde ik voor aan geïnterviewden die afkomstig waren van dezelfde organisaties als die in de eerste interviewfase. Zo diepte ik gewichtige thema's en categorieën nog verder uit. Deze interviewfase had daarom een evaluatieve en reflectieve functie. Bovendien functioneerden de drie laatste interviews als validatiebijeenkomsten en terugkoppeling op de voorgaande fases (Bryman, 2012). Ook maakten ze de belanghebbenden in deze fase mede-eigenaars van mijn bevindingen.

### 3.2.5 Vertrouwensband met geïnterviewden

In alle fases probeerde ik met geïnterviewden op verschillende manieren een vertrouwensband te creëren. Zoals kenmerkend is voor kwalitatieve benaderingen van onderzoek verzamelde ik data in de natuurlijke omgeving van geïnterviewden (Evers, 2015). De informatie uit de interviews weerspiegelde hierdoor de verschillende aspecten van de context waarin de geïnterviewde opereert en is ecologisch valide (Bryman, 2012). Daarnaast gebruikte ik telkens diverse interviewtechnieken voor een zo volledig mogelijke informatievoorziening. Zo spiegelde ik vaak de houding van geïnterviewden en liet ik bewust stiltes vallen waardoor zij wellicht meer informatie deelden. Om sociale wenselijkheid te voorkomen, beloofde ik alle geïnterviewden anonimiteit (Bryman, 2012; Boeije, 2014). Bovendien garandeerde ik ze anonimiteit vanwege de complexiteit en politiek-bestuurlijke sensitiviteit van mijn onderzoeksonderwerp. Zie § 6.2.1 voor mijn reflectie op het laveren als onderzoeker binnen een politiek-bestuurlijk gevoelige omgeving.

## 3.3 Analysemethode

Alle interviews nam ik op met een mobiele telefoon. Op het hoogste detailniveau werkte ik ze daarna uit tot letterlijke transcripten. Vervolgens zocht ik hierin naar betekenissen. Dat deed ik via codering. Hiervoor gebruikte ik een speciaal softwarepakket genaamd NVivo. Coderen kent als analysemethode drie fases (Edwards & Skinner, 2009). In de open fase verbond ik steekwoorden, oftewel codes, aan de uitspraken van geïnterviewden. Zo typeerde ik kernachtig de essentie van verschillende fragmenten. Hiermee begon ik na afloop van de eerste interviewfase. Omdat ik nog niet precies wist waar ik naar zocht, bracht deze typering destijds een primaire structuur aan in mijn data. Verder functioneerde deze typering als vertrekpunt voor mijn literatuuronderzoek.

Toen ik dit proces met alle interviews had uitgevoerd, vergeleek ik in de axiale fase alle codes met elkaar. Hierin zocht ik naar overeenkomsten, verschillen en patronen (Evers, 2015). Deze zoektocht stelde mij in staat om het aantal codes uit de open fase te reduceren en ze samen te voegen binnen overkoepelende codes. Op dit punt stelde ik *Inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk, Achtergrond en ontstaansgeschiedenis van de Nederlandse Sportraad en Huidige positionering van de Nederlandse Sportraad* vast als drie hoofdthema's. Aan de hand van die thema's stelde ik definitieve onderzoeksvragen op. Ze vormden bovendien de fundering van het bevindingenhoofdstuk van mijn onderzoek. Mijn vondsten uit de axiale fase bracht ik in de daaropvolgende selectieve fase onder in subthema's. Zie [Bijlage D](#) voor mijn codeboom en alle daarin ondergebrachte thema's.

## 3.4 Steekproefkader

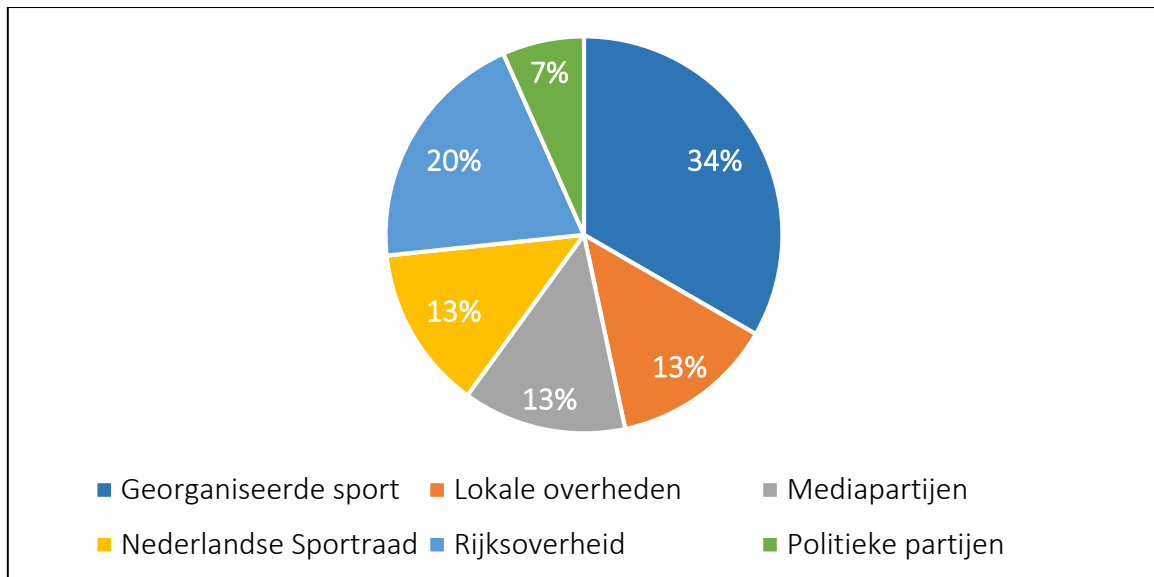
### 3.4.1 Wervingsinstructie

In mijn onderzoek keurde ik de onderzoekspopulatie op basis van criteria (Evers, 2015). Ondanks de zekere willekeur die elke afbakening in zich draagt, bepaalde ik vanwege de veelheid aan mogelijkheden namelijk inclusiecriteria voor mogelijke geïnterviewden. Dat betekent dat geïnterviewden aan bepaalde criteria moesten voldoen om in aanmerking te komen voor deelname aan mijn onderzoek. Het Mulier Instituut, dat fungeerde als netwerkfacilitator, bepaalde grotendeels de toegankelijkheid van de onderzoekspopulatie in mijn explorerende en oriënterende fase. Bovendien vroeg ik reeds geïnterviewden na afloop van elk interview om mogelijk relevante gesprekspartners te benoemen. In dat moment vroeg ik eveneens om advies voor een geschikte benaderingswijze. Hun toevoegingen resulteerden in een lijst van reserverespondenten. De wervingsinstructie in [Bijlage E](#) was leidend bij de doelgerichte en op criteria gebaseerde selectie van geïnterviewden.

### 3.4.2 Steekproefontwerp

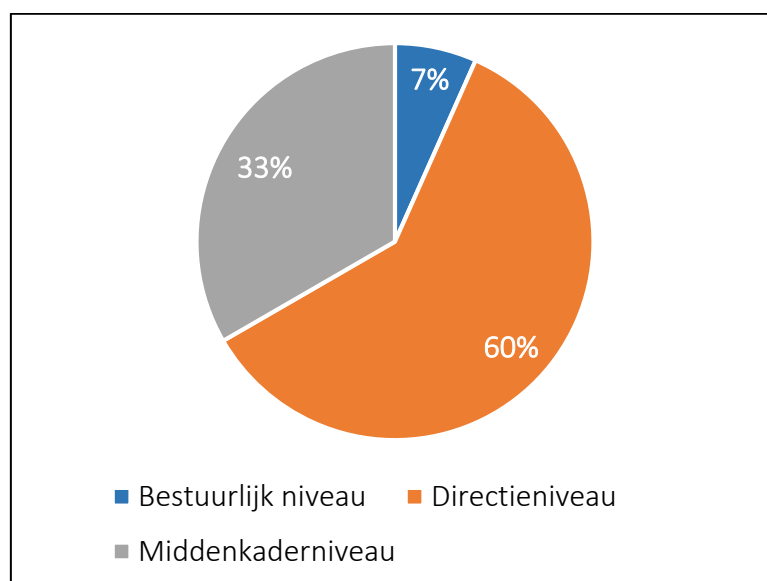
Ik zocht naar relevante betekenissen, opvattingen en motivaties vanuit verschillende, voor mij in eerste instantie onbekende, invalshoeken. Ik was immers een buitenstaander. Volgens

Evers (2015) is het belangrijk om te beseffen dat onderzoekers “in het veld [zijn] om te ‘leren’, om een nieuw terrein te betreden, om te begrijpen wat daar gebeurt, wat er zich afspeelt. De onderzoeker zuigt als het ware informatie uit de lokale omgeving in zich op” (p. 8). Mijn onderzoeksonderwerp kende veel potentiële belanghebbenden en betrokkenen. Door deze groep af te bakenen en onder te verdelen in categorieën zorgde ik voor representativiteit in mijn steekproefontwerp van de onderzoekspopulatie (Bryman, 2012; Remmers & Groenland, 2006). Zie [Grafiek 1](#) voor de in mijn onderzoek gerepresenteerde categorieën.



Grafiek 1: Steekproefontwerp van de onderzoekspopulatie

Het was van belang dat geïnterviewden beschikten over inhoudelijke ervaring en kennis. Daarom weerspiegelt [Grafiek 2](#) de senioriteitsniveaus van de geïnterviewden binnen bovenstaande categorieën. Deze grafiek sluit aan op het laatste inclusie criterium uit [Bijlage E](#).



Grafiek 2: Hiërarchische positie van geïnterviewden binnen hun organisaties

Zo waarborg ik tegelijkertijd de diversiteit en kwaliteit van mijn steekproefkader als de anonimiteit van de geïnterviewden.

### 3.4.3 Geïnterviewden

Ik bepaalde de omvang van mijn steekproefontwerp niet voorafgaand aan mijn verschillende dataverzamelingsfasen. De omvang van vijftien geïnterviewden zorgde daarentegen voor inhoudelijke en theoretische verzadiging van mijn data (Bryman, 2012). Zie [Bijlage F](#) voor een gerandomiseerd overzicht van de geanonimiseerde geïnterviewden.<sup>8</sup> Hierin verbind ik organisaties aan hiërarchische posities. Vanaf nu verwijs ik naar specifieke geïnterviewden als G1, G2, enzovoort tot en met G15.

## 3.5 Onderzoeksinstrument

Als onderzoeker was ik mijn eigen onderzoeksinstrument. Ik richtte mij “op het interpreteren van maatschappelijke gegevens die zelf het resultaat zijn van maatschappelijke interpretaties,” zo verduidelijken Leezenberg en De Vries (2017, p. 279). Mijn onderzoek omvatte daarom, wat Giddens (1984) theoretiseerde als, dubbele hermeneutiek. Binnen de context van mijn onderzoek betekende dit dat ik geïnterviewden slechts begreep vanuit mijn professionele referentiekader. Het onvermijdelijke gevolg hiervan was dat ik aanvankelijk die elementen in de interviews oppikte die pasten binnen mijn eigen kader (Bryman, 2012). Om te analyseren wat speelde tussen geïnterviewden en mijzelf, ging ik er vanuit dat de professionele concepten waarmee ik de geïnterviewden probeerde te begrijpen hen steeds nieuwe mogelijkheden voor verhalen boden maar tegelijkertijd hun mogelijkheden inperkten.

Zoals ik al aan het begin van dit hoofdstuk schreef, vormden de interviews de belangrijkste databron binnen dit onderzoek. Ik probeerde de gegevens die daaruit voortkwamen zo transparant mogelijk te analyseren en een aanzet te doen tot de presentatie van een overzichtelijk beeld en interpretatie van de sociale werkelijkheid. Onzichtbare machtskwesaties bepaalden echter niet alleen de interpretatie van de wereld door geïnterviewden, maar ook mijn interpretatie (Evers, 2015). “Daarnaast wordt elk onderzoek gestuurd door meer of minder geëxpliciteerde (theoretische) vooronderstellingen, die vervolgens ook weer worden beïnvloed door het contact met respondenten,” zo beweert Evers (2015, p. 14). Dat gold ook voor mijn onderzoek. Daarom is vanuit het perspectief van de lezer eveneens sprake van dubbele hermeneutiek: de lezer interpreteert naast de tekst ook de interpretaties van die tekst.

Of ik de verzamelde data correct interpreteerde, bepaalt de logische zekerheid van mijn conclusie. Mijn onderzoek is uiteraard onderhevig aan intersubjectiviteit. Mijn overwegingen met betrekking tot een theoretische invalshoek en het steekproefkader

---

<sup>8</sup> [Bijlage F](#) verschijnt onvolledig in de versie voor publicatie. De verbindingen tussen organisatie, hiërarchische positie en geslacht maakt het, in sommige gevallen, namelijk gemakkelijk om geïnterviewden te herkennen. Hierdoor zou ik hun anonimiteit niet langer waarborgen.

getuigen daarvan. Ondanks mijn pogingen om zo objectief mogelijk te blijven, sluit ik daarom niet uit dat ik, als onderzoeker, invloed op mijn bevindingen had (Edwards & Skinner, 2009). Ik probeerde bij de verwerking ervan zo trouw mogelijk de belangen te dienen van geïnterviewden, maar dat betekent dat mijn uiteindelijke conclusie niet onweerlegbaar is.

Op basis van een inductieve methode kan een conclusie zelden bewezen worden. Ontkrachten gaat echter gemakkelijker, want de conclusie is een gefundeerde inschatting. Daarentegen legde ik, na bewaring en verwerking van data, mijn tussentijdse analyses voor aan de geïnterviewden. Daarmee bood ik ze de mogelijkheid tot eventuele nuancering. Tegelijkertijd valideerde ik op die manier mijn vondsten en probeerde ik eventuele vertekening van mijn bevindingen tegen te gaan, want zo wist ik of ze de analyses herkenden en onderschreven (Bryman, 2012).



## 4 Bevindingen

In dit hoofdstuk bespreek ik de bevindingen die ik deed tijdens mijn onderzoek. Door het diffuse karakter van de huidige inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk signaleer ik daarbinnen onverenigbaarheden in de relaties tussen organisaties (§ 4.1). Die onverenigbaarheden komen tot uiting in het verloop van omstandigheden tussen organisaties rond het Olympisch Plan 2028 en de European Games 2019. Ze monden bovendien uit in spanning en conflicten tussen deze organisaties. Deze botsingen liggen ten grondslag aan de oprichting van de Nederlandse Sportraad, zo beargumenteer ik (§ 4.2). Tenslotte zet ik uiteen hoe dit onafhankelijke adviesorgaan, in samenwerking met andere organisaties, momenteel vorm krijgt qua positie en taakopvatting (§ 4.3).

### 4.1 Onverenigbaarheden binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk

Op de wijze waarop het Nederlandse sportbeleidsnetwerk momenteel is ingericht, wie waarvoor verantwoordelijk is en hoe werkzaamheden verricht moeten worden, bestaat geen duidelijke, overeenkomstige visie. Binnen het sportbeleidsnetwerk is immers niet vastgelegd hoe functies, taken en werkzaamheden zijn verdeeld onder organisaties. Terwijl bijvoorbeeld G1 (persoonlijke communicatie, 2018) haar inrichting tekent, noemt zij “de infrastructuur van de sportwereld nog niet helemaal uitgekristalliseerd.” Daaropvolgend lukt het ook G12 (persoonlijke communicatie, 2018) niet om duidelijke verbanden tussen de verschillende actoren aan te stippen:

Nederlands sportbeleid is heel onsamenhangend. We hebben niet één duidelijk doel. Ooit hadden we het Olympisch Plan. Dat was eigenlijk een soort overkoepelend idee, van: hier gaan wij met zijn allen achterstaan en wat wij doen in Nederland zorgt ervoor dat wij de daarin gestelde doelen gaan bereiken. Daaropvolgend hebben we nu in het regeerakkoord een sportakkoord opgenomen en eigenlijk is dat een overkoepelend verhaal over hoe wij met Nederland omgaan en waar wij naartoe werken. Als je echter naar de begroting an sich kijkt, dan zijn het allemaal dingetjes: we doen iets met buurtsportcoaches, we doen iets met Veilig Sportklimaat, we doen iets met het stimuleren van zonnepanelen bij verenigingen. Er zit dus weinig samenhang in.

Dat G12 over “samenhang” spreekt, duidt er tenminste op dat onder organisaties wél bewustzijn bestaat van het geheel en de verschillende onderdelen daarin. Toch ervaren ze moeite met het bepalen van de verbindingen daartussen en vermoedelijk hun eigen plek in dat geheel. Kortom, de huidige inrichting van en het samenspel binnen het sportbeleidsnetwerk is ongecoördineerd, onduidelijk en vaag.

Sportbeleid is eveneens onsamenhangend. G6 (persoonlijke communicatie, 2018) wijt dat aan de opvatting dat “de verschillende beleidsactoren zich kenmerken door een niveau van amateurisme want zij denken te veel in hun eigenbelang en beschikken niet over

luisterend vermogen.”<sup>9</sup> Dat G6 organisaties typeert als “meningsfabriekjes” sluit aan bij hun opportunistische gedachtegoed. G9 schetst daaropvolgend de volgende dynamiek:

Sporters kijken heel argwanend naar hun vereniging, want zij vinden het bestuur vaak niks: ‘die gekke voorzitter, die rare penningmeester’. Verenigingen kijken weer heel argwanend naar hun bond: ‘wat doet die stomme bond nou?’ Verenigingen zeuren altijd over hun bond. Bonden zeuren, op hun beurt, altijd over NOC\*NSF en gezamenlijk zeuren zij weer over het ministerie van VWS.

G9 herkent dus structurele onderlinge argwaan, wat duidt op wij-zijbeeldvorming. Zeven geïnterviewden<sup>10</sup> wijten dit coherentiegebrek aan het opportunisme dat volgens hen leidend is voor het handelen van de diverse organisaties. Beleidsontwikkeling binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk is, volgens G10 (persoonlijke communicatie, 2018), ook opportunistisch:

Soms gebeuren dingen die de sportwereld pas laat opmerkt. Over een thema als seksuele intimidatie ontstaat bijvoorbeeld publieke opinie, ‘maar moeten wij ons daarmee bezighouden?!’ vraagt de sportwereld zich dan af: ‘dat is toch niet onze prioriteit?’ De maatschappij vraagt er echter om.

De verschillende organisaties zijn enerzijds, volgens G12, dan ook “gewend om hun eigen zaken zelfstandig te regelen, vaak zonder overheidsinmenging.” Het sportbeleidsnetwerk functioneert daardoor relatief autonoom. Anderzijds ontstaat daardoor een opportunistische cultuur, waarin organisaties steeds opnieuw bepalen wat voor hun de meeste gunstige houding is om tot het grootste persoonlijke voordeel te komen.

Het ‘wat levert het mij op?’-principe lijkt leidend binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Veel geïnterviewden zijn bijzonder kritisch over het functioneren en de positionering van NOC\*NSF binnen het sportbeleidsnetwerk. Hun kritieken gaan voornamelijk over “ongezonde machts-” (G9) en afhankelijkheidsrelaties en rolvermenging. Zij achten de koepelorganisatie als belangenbehartiger namelijk ongeschikt om een onafhankelijk oordeel te geven over de verdeling van financiële middelen binnen de georganiseerde sport. Voordat ik dit bespreek, is het echter noodzakelijk om duidelijkheid te verschaffen over de afhankelijkheidsrelatie tussen het ministerie van VWS en NOC\*NSF. Inzicht in de historische ontwikkelingsgang van de financiering van de georganiseerde sport is immers nodig voor een juist begrip van de ontstane dynamiek en de kritieken erop. Bovendien nuanceert deze verduidelijking de kritiek op NOC\*NSF.

#### 4.1.1 Afhankelijkheidsrelatie tussen het ministerie van VWS en NOC\*NSF

Voorheen was de Lotto, een door sporters opgericht gokbedrijf, grotendeels verantwoordelijk voor het bestaansrecht en de financiële zekerheid van de georganiseerde sport. Na aftrek van prijzengeld en gemaakte kosten droeg de Lotto haar resultaat namelijk grotendeels af aan NOC\*NSF en de daarbij aangesloten sportbonden. De Lotto is echter opgegaan in de

<sup>9</sup> Overeenkomstig met G6 merkt G13 een gebrek aan professionaliteit op.

<sup>10</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen politieke partijen, de Rijksoverheid, de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden – en de Nederlandse Sportraad.

Nederlandse Loterij. Omdat het maar een klein onderdeel is binnen dit staatsbedrijf, onderhoudt het ministerie van VWS nauwelijks een inhoudelijke relatie met de georganiseerde sport. De georganiseerde sport blijft dus relatief autonoom in ontwikkeling.

Er is namelijk sprake van een grotendeels financiële relatie. Volgens een derde van de geïnterviewden<sup>11</sup> is deze relatie echter onderhevig geweest aan een omvangrijke stelselwijziging, zoals G15 (persoonlijke communicatie, 2018) uitlegt:

Het ministerie van VWS koos er een paar jaar geleden voor om het onderhoud van haar financiële relatie met de sport over te hevelen naar NOC\*NSF. Met andere woorden, zeiden ze: ‘wij willen geen projectsubsidietjes meer honoreren en wij willen geen losse relatie meer met elke bond. Hier, NOC\*NSF, hier heb jij de zak met geld en bepaal zelf maar binnen je vereniging hoe je het verdeelt.’

NOC\*NSF is momenteel dus gezaghebbend over de financiële overheidsbijdrage aan de georganiseerde sport, want het ministerie van VWS regelt bevoegdheden minder centraal. “Dat gebeurde omdat het ministerie van VWS dacht dat het stelsel er efficiënter van zou worden en omdat zij dan minder FTE’tjes hadden zitten,” volgens G15. Met de stelselwijziging wilde het ministerie van VWS de omvang en de kosten van de verzorgingsstaat dus inperken.

Als gevolg is NOC\*NSF niet langer alleen verantwoordelijk voor de begeleiding en belangenbehartiging van sportbonden maar ook voor hun financiële ondersteuning. Die rolvermenging frustreert volgens G4 (persoonlijke communicatie, 2018) hun dynamiek:

De overheid creëert eerst schaarste en vervolgens laten ze NOC\*NSF die schaarste verdelen. Natuurlijk levert dat negatieve energie op! Dan gaan partijen tegen elkaar opboksen. (...) De overheid zegt: ‘jullie moeten samenwerken, maar doe het efficiënter dan wij,’ terwijl NOC\*NSF weet dat er, zelfs in het meest efficiënte geval, te weinig middelen zijn om te bereiken wat er moet gebeuren.

Daaropvolgend reflecteert G13 op de door schaarste beïnvloede verhouding tussen de koepelorganisatie en sportbonden: “voorbereiden op teleurstelling is de rol van NOC\*NSF en dus doen zij het nooit honderd procent goed voor alle bonden – dat is dan ook hun lot.” Irritaties, meningsverschillen en negatieve emoties van sportbonden ten opzichte van NOC\*NSF lijken daarom onvermijdelijk. Deze droefgeestigheid komt echter voort uit de wens van het ministerie van VWS om de koepelorganisatie naast belangenbehartiger verdeler van financiële middelen te maken.

#### 4.1.2 Afhankelijkheidsrelatie tussen NOC\*NSF en sportbonden

Als belangenbehartiger moet NOC\*NSF de belangen van sportbonden beschermen. Dat gebeurt volgens tien geïnterviewden<sup>12</sup> onvoldoende. G5 (persoonlijke communicatie, 2018)

<sup>11</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden – de Rijksoverheid, lokale overheden en de Nederlandse Sportraad.

<sup>12</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen mediapartijen, de Rijksoverheid, de georganiseerde sport, lokale overheden en de Nederlandse Sportraad.

ervaart de koepelorganisatie namelijk als “een club die, ook in het Haagse,<sup>13</sup> werkt volgens de filosofie ‘wij van Wc-eend adviseren Wc-eend’.”<sup>14</sup> Dat komt overeen met de opvatting van G8 (persoonlijke communicatie, 2018) dat NOC\*NSF niet dienend is, maar “belanghebbend” (G7, persoonlijke communicatie, 2018), heersend en dominant:

NOC\*NSF is er niet voor de bonden, wat eigenlijk zo zou moeten zijn, want het is een koepelorganisatie waar bonden lid van zijn, maar de bonden zijn er voor NOC\*NSF. De bonden zorgen er dus voor dat die koepelorganisatie groot en machtig is.

In plaats van ondersteunend te zijn, centraliseert NOC\*NSF steeds verder en stelt ze het eigen resultaat dus steeds meer boven dat van haar leden.

Volgens G9 nemen sportbonden daardoor een ondergeschikte en ongezond afhankelijke positie in ten opzichte van de koepelorganisatie:

Er bestaat natuurlijk een enorme afhankelijkheidsrelatie tussen sportbonden en NOC\*NSF. Bovendien rekent NOC\*NSF elke keer van tevoren af, waarmee ze van sportbonden een soort subsidiejunks maken die van tevoren geld proberen binnen te harken en daardoor niet gericht zijn op leveren.

Dit dilemma duidt op het bestaan van een afrekencultuur binnen de georganiseerde sport. Volgens G11 (persoonlijke communicatie, 2018) zorgt die afrekencultuur voor autoritair leiderschap binnen de georganiseerde sport. Zoals G5 aanstipt, leidt dit tot een angstcultuur binnen sportbonden, die echter “gebonden” (G11) zijn aan de koepelorganisatie: “omdat gelden via NOC\*NSF naar bonden gaan, zeggen bonden ‘ja en amen’ tegen NOC\*NSF, want als je dwars gaat liggen dan kun je weleens gekort worden als bond.” Het lijkt erop dat sportbonden zelf dus niet meer weten wat ze willen omdat ze zo gericht zijn op de financiële middelen die NOC\*NSF aan ze kan verstrekken.

Dat NOC\*NSF machtsmisbruik lijkt te maken van haar dubbelrol als enerzijds belangenbehartiger en anderzijds verdeler van financiële middelen komt onder andere naar voren in de onvrede die vijf geïnterviewden<sup>15</sup> uiten over het niet-democratisch functioneren van de koepelorganisatie. G5 beschouwt de Algemene Ledenvergadering (ALV), wat vaak het hoogste orgaan binnen verenigingen is, namelijk als “een hamerstukgebeuren”. Daarentegen stuurt NOC\*NSF, volgens G13, inhoudelijk en zijn sportbonden nadrukkelijk betrokken bij het formuleren van ambities en stellen van kaders, zoals blijkt uit onderstaande uitspraak:

Zo’n ALV is wellicht ceremonieel want alles wat NOC\*NSF daar voorlegt, besluiten ze inderdaad zonder al te veel discussie. In de aanloop er naartoe vinden echter allerlei gesprekken plaats. Zij stellen dus nooit meer voor dan dat waarvan zij weten dat er draagvlak voor is. Ik denk dus dat de verenigingsstructuur erg levend is. De democratie is niet dood binnen NOC\*NSF. Die is hartstikke levend en, ja, ingewikkeld.

---

<sup>13</sup> Den Haag vestigt de Nederlandse regering en het parlement. Bovendien staan bijna alle ambassades en ministeries in Den Haag. De uitspraak “in het Haagse” duidt daarom op de ambtelijke en politieke context die de stad kenmerkt.

<sup>14</sup> Deze uitspraak duidt op situaties waarin deskundigen een advies geven dat in lijn ligt met hun eigenbelang.

<sup>15</sup> Zijn zijn (of waren) werkzaam binnen de Rijksoverheid, de Nederlandse Sportraad en de georganiseerde sport.

In de praktijk verloopt beïnvloeding echter vaak subtiel volgens G6, die in tegenstelling tot G13 meent dat NOC\*NSF nauwelijks tot geen tegenspraak vraagt bij of duldt van anderen.

Bovendien is NOC\*NSF niet open en transparant wat werving en selectie voor commissies en bewindspersonen betreft, waarin G6 wordt gesterkt door G9:

De ene voorzitter denkt: 'ik kan beter geen kritische vraag stellen als ik een evenementje wil binnenhalen.' Een andere voorzitter denkt: 'misschien zit ik over vier jaar wel op de positie van André Bolhuis,<sup>16</sup> dus ik moet wel zorgen dat ik een beetje *likeable* ben. Laat ik voor de vorm eens een vraag stellen zodat mensen zien dat ik voldoende kritisch vermogen heb en dat ik één van hun ben.'

In plaats van verbinding en verweving lijkt dus sprake te zijn van scheiding en uitsluiting. Met onderstaande uitspraak bevestigt en relativeert G15 deze kritiek tegelijkertijd:

De democratie werkt niet goed en dat komt doordat er geld wordt verdeeld, waardoor bondsdirecteuren denken: 'ik kan nou heel boos worden op de voorzitter van NOC\*NSF maar dat helpt misschien niet want ik heb ook een subsidieaanvraag liggen en wil graag dat die gehonoreerd wordt. (...) Toch bepalen bonden uiteindelijk, in de ALV, hoe het bestedingsplan eruitziet. (...) Een bond mag daar zijn vinger opsteken en proberen een meerderheid te krijgen door te zeggen: 'we moeten het anders gaan doen en dus moet ik meer geld krijgen.' Dan zeggen de andere bonden: 'dat willen we allemaal wel!' Die ledendemocratie is dus eigenlijk een hele goede governance erachter. Dat daar gedoe over is binnen een vereniging als NOC\*NSF, dat is evident. Overal waar geld verdeeld wordt, is gedoe, want er is schaarste.

In een effectieve relatie tussen twee organisaties gaan wederzijds vertrouwen en het arsenaal aan middelen om elkaar te beïnvloeden hand in hand, zo lijkt G15 te benadrukken. De verbintenis tussen sportbonden en NOC\*NSF heeft echter een continu karakter, waarbij organisaties, vanuit hun relatieve autonomie, hun eigen identiteit en zelfstandigheid graag behouden. Dat maakt deze verbintenissen kwetsbaar voor spanningen.

#### 4.1.3 Rolvermenging door afhankelijkheidsrelaties

Negen geïnterviewden<sup>17</sup> schetsen het dilemma dat NOC\*NSF te veel rollen bekleedt binnen de georganiseerde sport. Naast koepelorganisatie, oftewel belangenbehartiger, is NOC\*NSF namelijk "adviseur, beleidsmaker, beleidsuitvoerder en verdeler van financiële middelen" (G3, persoonlijke communicatie, 2018). Dat is voor G6 voldoende aanleiding om haar als "veelvraat" te bestempelen. NOC\*NSF lijkt daarmee bij G5 de indruk te wekken dat zij overal verstand van heeft: "in haar ambitie en verlangen wil ze iedereen vertegenwoordigen maar in de governance van NOC\*NSF werkt dat niet zo; zij is een vereniging van sportbonden en dat is haar primaire belang." Dat belang wordt echter vertroebeld door haar rol als verdeler van middelen binnen de georganiseerde sport.

<sup>16</sup> André Bolhuis is voorzitter van NOC\*NSF.

<sup>17</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen mediapartijen, de Rijksoverheid, de georganiseerde sport en lokale overheden.

G7 noemt deze rolvermenging “een merkwaardige spagaat: ze zijn loket, dus doorgeefluik om gelden te verdelen én ze zijn baas over dat geld – zij bepalen waar het naartoe gaat.” Het simpele feit dat NOC\*NSF meerdere rollen heeft, lijkt haar geloofwaardigheid dus aan te tasten. Volgens drie geïnterviewden<sup>18</sup> heeft ze doelen op zich genomen waarvoor ze niet de benodigde capaciteiten, financiële middelen en invloed heeft:

NOC\*NSF heeft een veel te grote broek aangetrokken. De grootste historische fout ligt al in de jaren negentig met het rapport van McKinsey, waarna Mickey Huibregtsen NOC en NSF samenvoegde. Dat terwijl een facilitair bedrijf, want dat was NSF of is tenminste haar bedoeling, samenvoegen met het Olympisch Comité, waar het eigenlijk alleen maar gaat om het verkrijgen van zoveel mogelijk medailles, het liefst in de kleur goud, werkt gewoon niet. Dat heeft zich in de praktijk ook bewezen. NOC\*NSF heeft aan de ene kant de pet op: wij moeten topsport promoten. Nou, topsport is rücksichtslos. Daar kunnen geen compromissen worden gesloten. Daar moet je geen last hebben van ledenoverleg of andere zorgen. Het NSF-gedeelte, aan de andere kant, zou puur gericht moeten zijn op het verbeteren van bonden. (...) Dat is het verwonderlijke: die rol wordt ernstig vertroebeld door de derde pet die ze dragen, namelijk de pet van financier. Inmiddels hebben ze nog een vierde pet opgedaan (...) [want] of het nou gaat over seksuele intimidatie of anders of niet-georganiseerde sport – ze vinden tegenwoordig dat ze overal over gaan, terwijl dat niet zo is (G6).

NOC\*NSF lijkt dus onmachtig om constructief om te gaan met haar verschillende rollen. Sportbonden bezitten daardoor geen volledige vrijheid wat duidt op afhankelijkheid.

G15 legt de schuld echter niet bij NOC\*NSF, maar bij het ministerie van VWS:

Wat ik een beetje raar vind, is dat het ministerie van VWS eerst alle macht concentreert (...) en daarna zegt: ‘er is teveel macht.’ (...) Zij hebben dat zelf veroorzaakt hè, dus het is heel oneerlijk om NOC\*NSF de schuld ervan te geven. Ik zeg wel dat NOC\*NSF nooit ‘ja’ hadden moeten zeggen op het verzoek van het ministerie van VWS. Toen hadden ze al moeten constateren: ‘dit moeten we echt niet willen.’

Daarmee is deze complexe cirkel rond. Het anders organiseren van de financieringsrelatie van het ministerie van VWS met de georganiseerde sport, oftewel de uitbesteding van deze verantwoordelijkheid aan NOC\*NSF, was, zoals ik eerder schreef, immers geen keuze voor de koepelorganisatie. Het ministerie van VWS is in zekere zin bepalend voor het bestaansrecht van NOC\*NSF, vanwege de eerder geschetste afhankelijkheidsrelatie tussen beide actoren. Daarom is het onvermijdelijk dat de koepelorganisatie een dergelijk verzoek honoreert. NOC\*NSF lijkt dus gedwongen tot gijzeling van haar achterban.

## 4.2 Achtergrond en ontstaansgeschiedenis van de Nederlandse Sportraad

In aanloop naar de oprichting van de Nederlandse Sportraad zorgden onverenigbaarheden tussen organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk voor spanning en conflicten. Om de achtergrond en ontstaansgeschiedenis van de raad te doorgronden, is dit begrip noodzakelijk. Mijn zoektocht naar patronen in de door geïnterviewden geschetste ontwikkelingen, mondt namelijk uit in “twee nederlagen” (G4). De motie van wantrouwen

<sup>18</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen mediapartijen en de georganiseerde sport.

naar aanleiding van het Olympisch Plan 2028 en het echee rond de European Games 2019 hebben de spanning tussen NOC\*NSF en het ministerie van VWS doen oplopen. Daarom liggen deze gebeurtenissen ten grondslag aan de oprichting van de raad.

#### 4.2.1 Motie van wantrouwen door Olympisch Plan 2028

De Alliantie Olympisch Vuur was een samenwerkingsverband tussen diverse organisaties uit het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Hierin gaven lokale overheden, NOC\*NSF en het ministerie van VWS namelijk invulling aan het gedeelde gedachtegoed van het Olympisch Plan 2028.<sup>19</sup> Zoals het ministerie van VWS kenmerkt, had zij geen inhoudelijke maar slechts een financiële rol binnen het plan. Het ministerie van VWS meldde echter, onder druk van de regering, dat zij haar bijdrage aan het Olympisch Plan 2028 stopte. Volgens een derde van de geïnterviewden<sup>20</sup> werd dit initiatief omwille van politieke redenen weggezet door het kabinet als “een kostenpost” (G11). G1 meent dat de beweegreden daarvoor is dat:

Het vorige kabinet gigantisch heeft moeten bezuinigen en het daarom niet opportuun vond om over de Olympische Spelen te spreken, wat namelijk enorm veel geld kost. Toch werd daar al erg veel geld in gepompt terwijl het maatschappelijke draagvlak, vooral in een tijd van bezuinigingen, slechts klein was.

Ondanks de positieve intenties van verschillende organisaties uit het sportbeleidsnetwerk leverde dit initiatief de toenmalige minister van VWS, Edith Schippers, zelfs een motie van wantrouwen<sup>21</sup> op. Daarmee zei een deel van de Tweede Kamer het politieke vertrouwen in haar op. G13 legt uit:

Schippers bracht het Olympisch Plan 2028 verder en dat was volgens sommige partijen rampzalig voor Nederland. Dat is natuurlijk afhankelijk van welk scenario je volgt, want er was ook een scenario dat het Olympisch Plan helemaal niet rampzalig was, maar juist geld opleverde! Voor de SP<sup>22</sup> was dat eerste scenario echter natuurlijk makkelijk om op te pakken. Zij hebben toen een motie van wantrouwen ingediend. Schippers vond dat natuurlijk hartstikke vervelend.

Schippers vertrouwde op het oordeel van NOC\*NSF, als haar gesprekspartner wat nationaal sportbeleid betreft. G9 beweert dat “de minister daardoor in een hele ongemakkelijke positie kwam te zitten.” Volgens vier geïnterviewden<sup>23</sup> tekende Schippers door de motie van wantrouwen dan ook de contouren van wat later de Nederlandse Sportraad zou worden: “ik denk echt dat Schippers na die motie van wantrouwen naar aanleiding van het Olympisch

---

<sup>19</sup> “Het Olympisch Plan 2028 is de ambitie om met sport in de volle breedte een bijdrage te leveren aan Nederland zodat de positieve effecten nu en in de toekomst zichtbaar zijn,” zo staat in het plan van aanpak dat NOC\*NSF schreef in de beginfase van de alliantie (NOC\*NSF, 2009, p. 3).

<sup>20</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen lokale overheden, de Rijksoverheid, de Nederlandse Sportraad en de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden.

<sup>21</sup> Om een oordeel te vellen over een minister is een motie van wantrouwen het zwaarste middel dat Tweede Kamerleden tot hun beschikking hebben.

<sup>22</sup> De Socialistische Partij is als oppositiepartij vertegenwoordigd in de Tweede Kamer.

<sup>23</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen de Rijksoverheid, lokale overheden, de georganiseerde sport en de Nederlandse Sportraad.

Plan een enorme piketpaal heeft geslagen in haar eigen positionering ten opzichte van de sport” (G13). Dat zou betekenen dat deze motie van wantrouwen de behoefte aan een onafhankelijk adviesorgaan aanwakkerde. Deze ontwikkeling lijkt bovendien sterk bij te dragen aan het ontstaan van scheuren in de afhankelijkheidsrelatie tussen VWS en NOC\*NSF.

#### 4.2.2 Echec rond de European Games 2019

Ik doe een beroep op de rapportage van de Adviescommissie European Games 2019 om een duidelijk beeld van de situatie rond de European Games 2019 te schetsen. Na het verzoek van de Europese Olympische Comit es (EOC) aan NOC\*NSF om zich kandidaat te stellen voor de European Games 2019 bestond er een mogelijkheid dat Nederland dit vierjaarlijks terugkerende sportevenement mocht organiseren. Het mocht echter niet zo zijn. De koepelorganisatie onderzocht de eventuele kandidaatstelling, maar deed dat zonder een stevige coalitie op te starten met gemeenten en steden, sportbonden en het ministerie van VWS. Daarna lukte het NOC\*NSF niet meer om de andere actoren deeleigenaar te maken. Dat is onder andere te wijten aan het gebrek aan eenheid, eensgezindheid en gezamenlijkheid onder sportbonden (Adviescommissie European Games 2019, 2016).

Sportbonden stelden namelijk enkele voorwaarden. Zij steunden de kandidaatstelling slechts als NOC\*NSF voldoende financiële middelen voorhanden had en een derde partij garant stond voor eventuele tekorten en dus voor financiële zekerheid zorgde. NOC\*NSF beoogde het ministerie van VWS als deze derde partij. Zij wilde, op haar beurt, echter slechts als sluitstuk functioneren en was dus alleen bereid financiële garanties te geven als sportbonden de kandidaatstelling steunden. Dit leverde een paradoxale situatie op waarin het onmogelijk werd om een gewenste uitkomst te bereiken. NOC\*NSF diende namelijk twee acties te verwezenlijken die wederzijds afhankelijk waren. Toch besloot NOC\*NSF de kandidaatstelling door te zetten (Adviescommissie European Games 2019, 2016). Volgens G13 kenmerkt dat besluit van NOC\*NSF het opportunisme van de georganiseerde sport:

NOC\*NSF heeft de European Games natuurlijk niet goed aangepakt, dat lijkt me duidelijk. Het is door NOC\*NSF veel te laat verbreed naar het ministerie van VWS en lokale overheden. Zij werden veel te laat betrokken, want, ja, het leek een kans voor open doel. De eventuele organisatie van de European Games is dus voor een groot deel opportunisme, want dat kan lukken.

NOC\*NSF benaderde de aanpak van de European Games 2019 dus onvoldoende strategisch.

De motie van wantrouwen naar aanleiding van het Olympisch Plan zorgde ervoor dat de organisatie van een grootschalig sportevenement politiek gevoelig lag als het op kosten aankomt. Deze had de relatie tussen NOC\*NSF en VWS al van spanning voorzien, maar na het echec dat zich uiteindelijk ontwikkelde rond de European Games 2019 bleek de rek voorlopig uit de relatie te zijn. Volgens (maar liefst) dertien geïnterviewden<sup>24</sup> onderschatte NOC\*NSF namelijk de aan dit evenement verwante politieke besluitvormingsprocessen en achtte

---

<sup>24</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen mediapartijen, de Rijksoverheid, lokale overheden, de Nederlandse Sportraad en de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden.



Schippers de wijze waarop NOC\*NSF omsprong met de eventuele kandidaatstelling onaanvaardbaar. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak van G8:

Het breekpunt was de organisatie van de European Games die NOC\*NSF heel graag naar Nederland wilde halen. Zij heeft dat op zo'n ongelukkige manier geprobeerd voor elkaar te krijgen dat de minister op een gegeven moment heeft gezegd: 'hier ga ik niet aan meedoen dus dit gaat niet door.' Volgens mij is er toen een enorme clash ontstaan tussen het ministerie van VWS en NOC\*NSF.

Die "clash" (G8) is dus grotendeels te wijten aan het gebrekkige samenspel van NOC\*NSF met de andere organisaties. De koepelorganisatie lijkt zich richting de minister onvoldoende bewust te zijn geweest van politieke gevoeligheden. Hiermee hield NOC\*NSF volgens een derde van de geïnterviewden<sup>25</sup> bij de procesinrichting onvoldoende rekening. Daarnaast lijken sentimenten – G9 typeert ze als "rancune" – op individueel niveau een rol te hebben gespeeld. De lobby van NOC\*NSF richting de politiek lijkt rond de kandidaatstelling voor de European Games 2019 daarom niet goed gefunctioneerd te hebben. Reflecterend op het proces beweert G2 (persoonlijke communicatie, 2018) "dat het niet doorgaan of het mislukken van het European Gamesplan illustratief is voor hoe onhandig NOC\*NSF dat doet." Haar gebrek aan overtuigingskracht, politieke sensitiviteit en zekerheden zorgde er dus voor dat andere organisaties op hun hoede waren voor andere onaangename verrassingen.

#### 4.2.3 Behoeftte aan politieke autonomie bij oordeelsvorming en handelen

Uit beide gebeurtenissen blijkt dat NOC\*NSF steevast probeert haar relatie met het ministerie van VWS te herdefiniëren en te testen. Dat is vanzelfsprekend want zij heeft immers een belang bij besluitvorming over nationaal sportbeleid. Dat zorgt, in combinatie met dat de koepelorganisatie de voornaamste inhoudelijke gesprekspartner voor het ministerie van VWS is als het aankomt op nationaal sportbeleid, voor ongezonde (en politieke) afhankelijkheid van het ministerie van VWS ten opzichte van NOC\*NSF. Het lijkt er bovendien op dat de koepelorganisatie weinig rekening lijkt te houden met de zienswijze van andere organisaties en niet wacht op toestemming of consensus binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk alvorens te handelen. "Zonder dat dit", volgens G14 (persoonlijke communicatie, 2018), "genoemd is," verwachten negen geïnterviewden<sup>26</sup> dat de behoefte om vergelijkbare politieke processen als bij het Olympisch Plan 2028 en de European Games 2019 te voorkomen, Schippers deed besluiten tot de oprichting van de Nederlandse Sportraad.

Twee derde van de geïnterviewden<sup>27</sup> denkt dat de oorzaak van de hiervoor geschetste aaneenschakeling van problemen ligt in de, wat G9 noemt, "structuur" van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. G2 vat hun opvattingen bondig samen:

<sup>25</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen mediapartijen, de Rijksoverheid, de Nederlandse Sportraad en de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden.

<sup>26</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen mediapartijen, de Rijksoverheid, lokale overheden, de Nederlandse Sportraad en de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden.

<sup>27</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen politieke partijen, de Rijksoverheid, mediapartijen, de Nederlandse Sportraad en de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden.

Ik denk dat de Nederlandse Sportraad opgericht is door het ministerie van VWS om niet alleen meer afhankelijk te zijn van besluiten van de georganiseerde sport, wat toch als een, in zijn totaliteit, vrij onbetrouwbaar conglomeraat werd gezien. Die raad is, als advieslichaam, in die zin minder besmet.

Die opvatting ontstaat omdat NOC\*NSF namelijk zelfstandig lijkt te handelen, op eigen wijze zonder al te veel overleg en rekening te hoeven houden met anderen. Anders gezegd, handelt NOC\*NSF solistisch. Omdat NOC\*NSF het belang van overleg niet lijkt te erkennen, zocht Schippers volgens diezelfde geïnterviewden naar balans. De koepelorganisatie lijkt haar meningen, oordelen of visie, vanwege die rolvermenging namelijk niet op onafhankelijke wijze te vormen. De oprichting van de Nederlandse Sportraad, als veldverandering binnen het sportbeleidsnetwerk, is dus een gevolg van de ongezonde afhankelijkheidsrelaties tussen verschillende organisaties.

### 4.3 Inrichtingsproces van de Nederlandse Sportraad

Hoe hard ze het ook probeert, het ministerie van VWS kan de betekenis van de Nederlandse Sportraad niet eenzijdig vastleggen. De raad raakt namelijk ingebed in sociale interactieprocessen binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Omdat de organisaties daarbinnen veranderingen interpreteren vanuit hun eigen posities, verandert de betekenis van de raad sluipenderwijs. Hij verkrijgt zijn positie, met andere woorden, in samenspel met de andere organisaties binnen het sportbeleidsnetwerk. Ik beschouw daarom de stand van het ontwikkelingsproces van de raad.

#### 4.3.1 Bestaansrecht en potentie

Zeven geïnterviewden<sup>28</sup> zien de Nederlandse Sportraad als iets dat altijd ontbrak binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Zij erkennen het groeiende belang van onafhankelijkheid, onder andere door het opportunistische karakter van de georganiseerde sport:

Er zijn zo ontzettend veel actoren in de sport en er zijn zoveel verschillende sporten alleen al en dan binnen die sporten ook nog verschrikkelijk veel actoren met allemaal een eigen mening, oftewel eigenbelang. (...) Ik spreek uit eigen ervaring als ik zeg dat de gemiddelde sportbestuurder, -bond of -club altijd heel erg met zichzelf en met eigenbelang bezig is. (...) Dat is een uitstekende reden om een onafhankelijk orgaan te hebben die daar helemaal geen boodschap aan heeft en die gewoon onafhankelijk, gefundeerd door wetenschappelijk onderzoek, adviseert (G14).

Volgens dit zevental tracht de raad dus beter inhoud te geven aan het deskundige, objectieve en onafhankelijke karakter van het sportbeleidsnetwerk. Zij verstrekken het ministerie van VWS immers aanvullende zekerheid over de kwaliteit van de beheersing en sturing van de

---

<sup>28</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen politieke partijen, mediapartijen, de Rijksoverheid, lokale overheden en de Nederlandse Sportraad.

georganiseerde sport. Een grote groep geïnterviewden denkt dus dat de raad voorziet in een hiaat dat eigenlijk al heel lang bestond.

Vier geïnterviewden<sup>29</sup> verlenen dit onafhankelijke adviesorgaan echter bestaansrecht door het 'slechte' functioneren van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. G9 vult aan dat de minister van VWS, door de problemen uit de vorige paragraaf, behoefte had aan een organisatie "die wat minder last heeft van afhankelijkheid, emotie en de overlevingsdriften" die de andere organisaties kenmerken. De Nederlandse Sportraad lijkt dus eveneens bij te dragen aan het zelfcorrigerend en -toetsend vermogen van de georganiseerde sport. In het verlengde daarvan vatten twee geïnterviewden<sup>30</sup> de raad op als een politieke bescherming voor de minister van VWS:

De Nederlandse Sportraad kan denken in het belang van de maatschappij. Daarom is het een soort buffer die hete hangijzers vooraf onderzoekt of daar aanbevelingen over doet zodat de minister van VWS zich daar niet al te zeer aan hoeft te branden. Die kan zich dan beroepen op een standpunt van de raad. Dat werkt ook naar de politiek goed, want als de Nederlandse Sportraad (...) een aanbeveling of uitspraak doet, dan ligt dat hard op tafel. Daar kunnen ze niet zomaar omheen. Dat is een manoeuvre die de politieke discussie een beetje ontdoet van gekakel en toevalligheden (G7).

Volgens deze uitleg bewerkstelligt de oprichting van de raad een bepaalde mate van onafhankelijkheid en rationalisering die de andere organisaties ontbeerden.

#### 4.3.2 Samenwerking en verhoudingen

In § 4.1 schetste ik de beperkte samenhang in de verdeling van functies, taken en werkzaamheden onder organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Over het algemeen zien geïnterviewden de Nederlandse Sportraad als aanvulling op de andere organisaties binnen het sportbeleidsnetwerk. Dat betekent echter niet dat zijn positie van meet af aan uitgekristalliseerd is. Integendeel, met zijn oprichting ontstaan onduidelijke dynamieken en verhoudingen tussen de verschillende organisaties binnen het sportbeleidsnetwerk, waaronder tussen het ministerie van VWS en de raad zelf:

Kijk, de Nederlandse Sportraad en het ministerie van VWS zijn allebei vitale verbindingslijnen naar de minister, maar het ministerie van VWS voert haar eigen beleid. Ze stemmen wel af met de Nederlandse Sportraad, juist omdat ze allebei eigenlijk onder de minister vallen. Tegelijkertijd kan het wel zo zijn dat de Nederlandse Sportraad adviezen geeft waarvan het ministerie van VWS haar wenkbrauwen fronst en denkt: 'hè?! Nou, met wat hier geroepen wordt zijn we totaal niet gelukkig' (G15).

De adviezen van de raad hoeven dus, volgens G15, niet te corresponderen met bestaande beleidskaders.

G13 verwacht echter dat de Nederlandse Sportraad, wat zijn bestaansrecht betreft, wel afhankelijk is van het ministerie van VWS en daarmee indirect van de andere organisaties:

<sup>29</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen de Rijksoverheid en de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden.

<sup>30</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen mediapartijen.

Ze moeten zich bewijzen. Bruins<sup>31</sup> vraagt straks aan NOC\*NSF wat zij ervan vinden. Zo werkt dat natuurlijk. Hij vraagt dat ook aan de gemeenten, de KNVB en de Jeu de Boules Bond: ‘wat vind je eigenlijk van de Nederlandse Sportraad?’ – ‘Oh, ja, daar heb ik helemaal niks aan,’ of ‘Hartstikke veel, want wat fijn dat al die ministeries binnen zijn gekomen! Dat was nooit gelukt zonder ze!’

Doordat de raad het maatschappelijke belang centraal stelt, kiest zij daarom voor meerdere samenwerkingspartners. Dat is niet alleen in zijn belang, want met zijn oprichting lijken beïnvloedingsprocessen voor sportbonden te veranderen:

Als sportbonden via NOC\*NSF ergens niet doorheen komen, ja, dan ontstaan er mogelijkheden om via de Nederlandse Sportraad dingen voor elkaar te krijgen. Zo stroomt het water dan. Als het water ergens door een rotsblok wordt tegengehouden, maar het stroomt elders toch naar beneden, dan zoek je naar die opening. Dan hebben sportbonden weer invloed. Zo kunnen ze dus invloed uitoefenen op het sportbeleid van de overheid. Via NOC\*NSF lukt het niet, maar via de raad mogelijk wel.

Dat betekent dat sportbonden direct betrokken raken bij beïnvloedingsprocessen. Zo lijkt de raad te zorgen voor een behoorlijk aantal gesprekspartners in aanloop naar zijn adviezen.

Ten aanzien van het vertrouwen van NOC\*NSF in de relatie met de Nederlandse Sportraad neemt G13 een omslag waar:

NOC\*NSF keek daarnaar met argusogen maar met enorm bewustzijn: ‘schoppen werkt juist averechts.’ (...) Een soort van natuurlijk en opportunistisch onderbuikgevoel is dat die raad een extra steen is in een rivier. Een wijze beleidsmatige reactie is echter: ‘laten we kijken wat we met die steen kunnen, want misschien kunnen we ertussen een dammetje maken.’ Dat wilde NOC\*NSF graag! (...) Idealiter trekken de Nederlandse Sportraad en NOC\*NSF samen op richting de rest van de wereld in plaats van in de sport te gaan lopen vechten met elkaar. Daarvoor moeten ze serieus en harmonieus samenwerken. (...) Ze spelen, als het goed is, in hetzelfde shirt!

De koepelorganisatie lijkt het eerder beschreven opportunisme dus te hebben ingeruild voor reflectievermogen. De raad lijkt, volgens G3, eveneens nauw te willen samenwerken met de andere organisaties binnen het sportbeleidsnetwerk:

Zij zijn het enige formele orgaan dat in een driehoek met het kabinet en de Tweede Kamer formeel advies mag geven wat de minister niet mag negeren. Als zij een advies sturen aan de minister moet hij dat volgens de wet binnen drie maanden doorsturen naar de Tweede Kamer voorzien van een standpunt. (...) De Nederlandse Sportraad wil de signalen uit het veld oppakken, dus voor zijn adviezen kijkt hij niet slechts naar het ministerie van VWS of de Rijksoverheid, maar als er een groot knelpunt in de praktijk is, pakt ze dat op. Agendeer onderwerpen maar bij de Nederlandse Sportraad! In die zin stellen ze zich open op. Ze stemmen af en zeggen: ‘bekijk ons nou maar een beetje instrumenteel, want wij zitten erg dicht op de politiek.’

Het lijkt er dus op dat de raad en NOC\*NSF stevast onderhandelen ten aanzien van overeenstemming over inhoud. De geïnterviewden zien dat beide organisaties zij aan zij willen optreden en gezamenlijk problemen te lijf willen gaan, en niet elkaar.

---

<sup>31</sup> Als Nederlands politicus namens de VVD is Bruno Bruins sinds medio 2017 minister voor Medische Zorg en Sport.

NOC\*NSF waardeert de instrumentele waarde van de Nederlandse Sportraad in hun streven naar resultaatgerichte samenwerking. Vanuit die instrumentele waarde typeert G13 de raad dan ook als “breekijzer”. Volgens de geïnterviewden lijkt NOC\*NSF inmiddels, na het kritieke verloop van omstandigheden in aanloop naar de oprichting van de raad, te geloven in de kracht van goede informatievoorziening aan overheid en politiek. Daarentegen ziet G2 dat NOC\*NSF ook kritisch blijft ten opzichte van de raad:

Op het moment dat zij het gevoel hebben dat de adviezen van de raad hen helpen, dan stimuleren ze dat zeer. Tegelijkertijd houden ze het in de gaten, want ze kijken wel waar de adviezen van de raad heen gaan. Ze hebben daar natuurlijk eigen strategische ideeën over. (...) Daarom zal je af en toe wat schuren en af en toe wat vriendschap zien.

Dat de raad echter zelfstandig bepaalt wat in zijn adviezen komt te staan en dat dit niet in lijn hoeft te zijn met afwijkende opvattingen van andere organisaties blijkt uit de volgende kanttekening van G3:

Als raad moeten dergelijke belangen je worst zijn. Ik bedoel: de Nederlandse Sportraad moet wel weten hoeveel draagvlak er is voor hun advies. Zij moeten namelijk weten: ‘als ik dit adviseer, dan gaat de hele wereld tegen zijn of de hele wereld gaat mee of iets er tussenin.’ Dat moeten ze weten, want dat moeten ze aan de minister kunnen meegeven: ‘als je dit overneemt, dan moet je een hele rechte rug hebben, maar toch vinden wij dat het moet gebeuren.’ In die zin moet je als raad zo onafhankelijk mogelijk zijn en blijven en niet vooraf of achteraf laten beïnvloeden. Zij bedenken onafhankelijk wat ze het beste vinden voor de sport, de sportsector en de overheid. Natuurlijk is dat lastig, want iedereen heeft graag vrienden.

Kortom, de raad lijkt de kracht van de diversiteit aan organisaties te willen benutten, maar onafhankelijkheid staat daarbij hoog in het vaandel.

### 4.3.3 Onzekerheden over positie en taakopvatting

De onzekerheden over zijn positie en taakopvatting lijken bepalend voor het inrichtingsproces van de Nederlandse Sportraad. Zoals ik beschreef in [hoofdstuk 2](#), beïnvloeden de andere organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk de positie en taakopvatting van de raad. Momenteel is hun palet van eisen en verwachtingen volgens elf geïnterviewden<sup>32</sup> echter het best te beschrijven als diffuus. Personele wijzigingen binnen het ministerie van VWS, zowel op ambtelijk als politiek vlak, zorgen volgens twee geïnterviewden<sup>33</sup> voor onduidelijkheden over haar visie op de raad:

---

<sup>32</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen politieke partijen, mediapartijen, de Rijksoverheid, lokale overheden en de georganiseerde sport – NOC\*NSF en sportbonden.

<sup>33</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen de georganiseerde sport en lokale overheden.

Schippers zag de Nederlandse Sportraad en zijn positionering op een bepaalde manier. Alle sleutelpersonen van toen – de minister en de directeuren Sport<sup>34</sup> – zijn echter vervangen dus of ze er nog steeds op die manier tegenaan kijken is niet eenvoudig te zeggen (G13).

Deze ontwikkeling verhoogt de noodzaak voor de raad om zijn bestaansrecht te bewijzen.

Zijn pogingen tot inname van posities conflicteren volgens een derde van de geïnterviewden<sup>35</sup> echter potentieel met de posities van andere organisaties. G15 concretiseert de ingewikkelde zoektocht van de Nederlandse Sportraad naar exclusieve positionering en focus:

Dat kan natuurlijk op alles zijn, maar je kan ook zeggen: ‘nou, we gaan hier en hier op focussen want dat is nog niet vertegenwoordigd in het netwerk.’ Eigenlijk zie ik daar met name een positie voor hem. Er zit al een complete beleidsdirectie en er zijn al partijen als NOC\*NSF en noem ze maar op, maar er zijn beslist nog hiaten, bijvoorbeeld als het gaat over het ongeorganiseerde aanbod. Dat is immers nog niet vertegenwoordigd door NOC\*NSF. Die zoektocht is gaande: op welke gebieden geven ze dan advies? Op dit moment denken mensen echter: ‘hoezo is die pion er ineens tussengeplaatst? Wat moeten we ermee? Wat doen ze precies?’

Deze groep actoren lijkt meer waarde te hechten aan volledige autonomie dan aan de meerwaarde die een samenwerking kan opleveren. De uitdaging ligt er echter in het nadeel dat ontstaat zodra meerdere actoren zich richten op ingenomen posities te overwinnen. Het gaat immers om de belangen die ten grondslag liggen aan deze positie.

In de turbulentie die de Nederlandse Sportraad momenteel binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk veroorzaakt, proberen, volgens drie geïnterviewden,<sup>36</sup> ook andere actoren hun toegevoegde waarde te herijken. G7 schetst deze ontwikkeling als volgt:

NOC\*NSF is de belangenbehartiger van de bonden dus Michael van Praag zit bij wijze van spreken met één been in NOC\*NSF. Pieter van den Hoogeband zit in de Nederlandse Sportraad maar is tegelijkertijd chef de mission van de Jeugd Olympische Spelen namens NOC\*NSF. Esther Vergeer, die heb je gezien bij de Olympische Spelen in Pyeongchang, was chef de mission van de gehandicaptensporters. Dat zijn dus allemaal banden<sup>37</sup> over en weer.

Deze herijking via interpersoonlijke relaties kan van negatieve invloed zijn op de onafhankelijke positie van de raad. Uitdagingen en bedreigingen wisselen elkaar dus af. De veranderingen die zich in het sportbeleidsnetwerk voltrekken zijn van effect op haar governancestructuur. De Nederlandse Sportraad maakt deel uit van die infrastructuur en zal qua positie, te vervullen rol en noodzakelijke onafhankelijkheid een antwoord moeten vinden op de externe eisen en verwachtingen.

---

<sup>34</sup> Met “de directeuren Sport” doelt G13 op de directeuren-generaal van de directie Sport. Zij staan aan het hoofd van dit ambtelijke directoraat.

<sup>35</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen politieke partijen, de Rijksoverheid en de georganiseerde sport.

<sup>36</sup> Zij zijn (of waren) werkzaam binnen mediapartijen en de georganiseerde sport.

<sup>37</sup> Michael van Praag, als voorzitter, Pieter van den Hoogeband en Esther Vergeer zijn drie van de negen leden die zijn benoemd voor de duur van de Nederlandse Sportraad.

## 5 Analyse

In dit hoofdstuk analyseer ik mijn bevindingen uit [hoofdstuk 4](#). Dat de huidige kapitaalverdeling problematisch is door concurrerende logica's van het ministerie van VWS en NOC\*NSF, beredeneer ik in [§ 5.1](#). Daarna besluit ik in [§ 5.2](#) dat spanning en conflicten naar aanleiding van hun concurrentiestrijd leiden tot veldverandering in de vorm van de oprichting van de Nederlandse Sportraad. In [§ 5.3](#) analyseer ik zijn bijzondere logica en zijn mogelijke kapitaalverwerving. Ik kom tot de slotsom dat dubbelzinnigheid en onduidelijkheid de huidige bewustzijnshervorming van de andere organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk kenmerken.

### 5.1 Institutionaliseren en onderlinge onverenigbaarheden

Historische en sociaal bepaalde overtuigingen en daaraan verwante activiteiten zijn bepalend voor het gedrag van de organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk (Bourdieu, 1989, 1994b; Friedland & Alford, 1991; Scott et al., 2000; Thornton & Ocasio, 2008).

Organisaties ervaren de inrichting van dit veld daarom als logisch, vanzelfsprekend en stabiel (Vermeulen, 2012). Toch bestaan binnen het sportbeleidsnetwerk onderlinge onverenigbaarheden die voortvloeien uit een ongezonde aaneenschakeling van afhankelijkheidsrelaties – zie [§ 4.1](#). Bepalen welke organisatie verantwoordelijk is voor de problematische kapitaalverdeling is door de verstrengeling van logica's echter complex.

De georganiseerde sport beschikt over cultureel kapitaal, namelijk specifieke sportkennis, -inzichten en -vaardigheden (Bourdieu, 1989). Gegeven deze kunde handelen sportbonden volgens een professionele logica. In hun afhankelijkheidsrelatie met NOC\*NSF – zie [§ 4.1.2](#) – vertroebelt deze echter door een dominante managementlogica (Barley & Tolbert, 1997; Friedland & Alford, 1991; Reay & Hinings, 2005; Seo & Creed, 2002). De economische macht die de koepelorganisatie heeft over het bestaansrecht van sportbonden lijkt hun bewegings- en handelingsvrijheid te beperken (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978; Vermeulen, 2012). Van wederzijds vertrouwen tussen beide organisaties is geen sprake.

Deze ongezonde afhankelijkheidsrelatie stelt NOC\*NSF in staat om een moreel pervers recht op verschillende kapitaalvormen te claimen. Zo raken sportbonden ondergeschikt. Het ministerie van VWS erkent NOC\*NSF door haar culturele kapitaal als primaire gesprekspartner wat nationaal sportbeleid betreft (Bourdieu, 1989; Clemens & Cook, 1999; Delbridge & Edwards, 2007; Lawrence & Suddaby, 2006; Suddaby & Greenwood, 2005). Die erkenning weerspiegelt het verworven symbolische kapitaal van de koepelorganisatie. Hoewel sportbonden haar overheersende gedrag afkeuren, mislukken ze door de dominante managementlogica in de bestraffing ervan. In [§ 4.1.1](#) en [§ 4.1.3](#) schets ik het probleem van falende overheidsregulering, want NOC\*NSF viel niet zomaar ten prooi aan hebzucht.

Omdat het ministerie van VWS als kredietverlener optreedt, handelt NOC\*NSF in de afhankelijkheidsrelatie met het ministerie van VWS vanuit een professionele logica (Vermeulen, 2012). Op het gebied van sportevenementen waant NOC\*NSF zich bovendien verzekerd door het ministerie van VWS (Wood & Gray, 1991). Als het financieel mis gaat, keert het ministerie van VWS, dat als sluitpost fungeert, toch wel uit – zie § 4.2. Vanuit deze logica verwacht NOC\*NSF impliciete staatsgarantie waarmee ze eventuele risico's afwentelt op het ministerie van VWS. Hun afhankelijkheid is echter wederzijds (Beech & Huxham, 2003). Doordat het ministerie van VWS economisch kapitaal verstrekt aan NOC\*NSF, onderhoudt zij een financiële relatie met de rest van het veld. Hierdoor is zij inhoudelijk (en politiek) afhankelijk van NOC\*NSF wat nationaal sportbeleid betreft.

## 5.2 Spanning en conflicten

In de historische ontwikkelingsgang van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk zijn de belangen van het ministerie van VWS en NOC\*NSF niet altijd homogeen (Schneiberg, 2007; Seo & Creed, 2002). Dat hun institutionele logica's concurreren, blijkt uit de institutionele tegenstrijdigheden die ontstaan naar aanleiding van de gebeurtenissen rond het Olympisch Plan 2028 en de mislukte kandidaatstelling van NOC\*NSF voor de European Games 2019. Hier bereikt de dynamische concurrentiestrijd tussen beide organisaties namelijk zijn climax.

Door het symbolische kapitaal dat het ministerie van VWS aan NOC\*NSF verleent, ontwikkelt het Olympisch Plan 2028 relatief autonoom (Bourdieu, 1988, 1989) – zie § 4.2.1. Vanuit haar professionele logica probeert NOC\*NSF echter haar eigenbelang te behartigen (Lounsbury & Crumley, 2007). Dat betekent dat zij immer voorstander is van investeringen in de georganiseerde sport. Door deze opportunistische houding ontstaat politiek wantrouwen in de minister van VWS, die inhoudelijk immers afhankelijk is van NOC\*NSF. Dit politieke wantrouwen zorgt voor spanning en conflicten binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk.

Omdat de geplande overheidsinvestering in het Olympisch Plan 2028 niet correspondeert met publieke belangen, concurreert de professionele logica van NOC\*NSF met de staatslogica van het ministerie van VWS (Vermeulen, 2012). Met de stop van financiële steun aan het Olympisch Plan 2028 boet NOC\*NSF langzaam aan sociale erkenning en het vertrouwen in haar advisering (Covaleski & Dirsmith, 1988; Meyer & Rowan, 1977; Pfeffer & Salancik, 1978). De sociale steun van het ministerie van VWS aan NOC\*NSF als primaire overlegpartner op het gebied van nationaal sportbeleid enerzijds en de professionele belangen van de koepelorganisatie anderzijds blijken namelijk onverenigbaar.

Dat NOC\*NSF initiatiefnemer is van, wat uiteindelijk uitmondt in het echec rond, de European Games 2019 vermindert dit kapitaalverlies niet – zie § 4.2.2. De financiële afhankelijkheid van NOC\*NSF zorgt voor een onzuivere professionele logica van sportbonden. Hun angst om relatieschade op te lopen en daarmee eventueel financieel vermogen te verliezen, maakt dat zij de opportunistische kandidaatstelling van hun koepelorganisatie niet verhinderen (Bourdieu, 1994a). Vanuit het opportunisme dat de professionele logica van



NOC\*NSF kenmerkt, heeft zij op haar beurt geen aandacht voor de publieke belangen die de staatslogica van het ministerie van VWS typeren (Friedland & Alford, 1991).

Het gemis van samenwerking en het gebrek aan historisch besef van de politieke spanning en conflicten naar aanleiding van het Olympisch Plan 2028 zorgen voor ernstige twijfels bij het ministerie van VWS over de juiste verhoudingen binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk – zie § 4.2.3. De inrichting van dit veld verliest daarmee gedeeltelijk haar vanzelfsprekendheid (Van Gestel & Hillebrand, 2010; Zilber, 2002). De bovengenoemde spanning en conflicten, lijken namelijk voldoende aanleiding voor veldverandering (Greenwood & Suddaby, 2006; Kitchener, 2002; Van Gestel & Hillebrand, 2010).

NOC\*NSF vervult bij beide verlopen van omstandigheden een nadrukkelijke rol. Daarom begrenst het ministerie van VWS, met de oprichting van de Nederlandse Sportraad, het verworven sociale en symbolische kapitaal van de koepelorganisatie (Covaleski & Dirsmith, 1988). Anders gezegd, probeert zij met deze veldverandering een omverwerping van de huidige status quo te bewerkstelligen (Hensmans, 2003; Hoffman, 1999; Leblebici et al., 1991). Kapitaal verplaatst namelijk naar het onafhankelijke adviesorgaan. Met de oprichting van deze nieuwe organisatie en de sociale miskennis van NOC\*NSF als primaire politiek-inhoudelijke gesprekspartner stuurt het ministerie van VWS daarom aan op een structuurverandering (Burton & Higley, 1987; Rao & Kenney, 2008; Swidler, 1986).

### 5.3 Sociale interactie

De Nederlandse Sportraad brengt ongelijksoortige organisaties, met verschillende belangen, zoals branche- en koepelorganisaties en overheden, samen. Omdat de raad dient als tegenwerkende kracht voor de eendimensionale logica's van de andere organisaties in het Nederlandse sportbeleidsnetwerk (Hensmans, 2003; Hoffman, 1999; Leblebici et al., 1991), brengt hij een combinatie van invalshoeken en belangen samen. Daarom beargumenteer ik dat de raad handelt volgens een hybride versie (Glynn & Lounsbury, 2005; Thornton et al., 2005) van de logica's van het ministerie van VWS en NOC\*NSF. De raad verwerkt de professionele logica van de georganiseerde sport en de staatslogica van het ministerie van VWS tot een hybride versie die ik een morele logica noem.

Als nieuwkomer (Bourdieu, 1989) is de Nederlandse Sportraad betrokken bij het opnieuw inlijsten van problemen en oplossingen. Vanuit institutioneel perspectief is het aankomen bij een nieuwe veldinrichting een politiek proces (Rao & Kenney, 2008). Via onderhandelingen komen organisaties tot een akkoord over deze nieuwe inrichting (Lawrence & Suddaby, 2006; Oliver, 1991). Deze onderhandelingen verlopen via kapitaalverwerving (Bourdieu, 1989). Dat zorgt ervoor dat huidige posities niet vaststaan en veranderlijk zijn (Lounsbury & Crumley, 2007).

Door zich te onderscheiden van andere organisaties (Hensmans, 2003; Hoffman, 1999; Leblebici et al., 1991) probeert de Nederlandse Sportraad kapitaal te verwerven – zie § 4.3.1. Zijn 'onafhankelijkheid' zorgt daarom voor een eerste vorm van cultureel kapitaal (Bourdieu, 1989). Dit is immers een vaardigheid binnen een veld waarin organisaties voornamelijk

handelen vanuit eigenbelang (Friedland & Alford, 1991). Zijn 'universele instrumentaliteit' bevordert bovendien samenwerking met andere organisaties binnen het veld (Wood & Gray, 1991). Die waarde stelt de Nederlandse Sportraad in staat om veel sociaal kapitaal (Bourdieu, 1989) te vergaren, aangezien samenwerking relaties, wederzijds vertrouwen en sociale steun opbouwt (Philips et al., 2000). In de opmaat tot symbolisch kapitaal moet de raad dit combineren met deskundige advisering als zijn tweede vorm van cultureel kapitaal.

Dat de Nederlandse Sportraad een belofte van 'vernieuwing' bij zich draagt, bespoedigt echter strategische overwegingen die andere organisaties maken bij het reageren op deze veldverandering (Oliver, 1991). Hun overwegingen bepalen grotendeels of de raad zijn potentie uit de vorige alinea maakt (Bourdieu, 1989; Clemens & Cook, 1999; Greenwood & Hinings, 2006; Scott, 1994; Vermeulen, 2012). Deze organisaties beïnvloeden zijn bestaansrecht en beloningen als externe betrokkenheid, legitimiteit en stabiliteit immers (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Scott, 1983; Pfeffer & Salancik, 1978; Zucker, 1986, 1988). Ik stel daarom dat de Nederlandse Sportraad in zijn strijd om kapitaal voornamelijk afhankelijk is van de andere organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk.

Met vertrouwen in zijn kennis, inzicht en vaardigheden en met sociale ondersteuning leek het ministerie van VWS de Nederlandse Sportraad in staat te stellen om veel cultureel en sociaal kapitaal te vergaren. Beoogde veranderingen corresponderen echter niet altijd met daadwerkelijke ontwikkelingen (Benson, 1977; Seo & Creed, 2002). Zo kan het zijn dat de beoogde kapitaalverwerving van de Nederlandse Sportraad aan verandering onderhevig is door ambtelijke en politieke wisselingen binnen het ministerie van VWS – zie § 4.3.3. Onzekerheid over de wederzijdse waardering van professionele en relationele verhoudingen tussen beide organisaties is het gevolg. Hoe deze organisatie de oprichting van de Nederlandse Sportraad strategisch beantwoordt, is onzeker (Benson, 1977; Oliver, 1991).

NOC\*NSF is niet langer de enige gesprekspartner van het ministerie van VWS wat nationaal sportbeleid betreft. Zij verliest haar 'oude' identiteit gedeeltelijk (Maguire & Hardy, 2005; Hardy et al., 2005) maar ontdekt nieuwe manieren van organiseren (Greenwood & Suddaby, 2006; Kitchener, 2002). Als enerzijds gevestigde maar anderzijds gehavende organisatie lijkt zij, zoals ik schreef in § 4.3.2, via samenwerking graag de voorgestelde instrumentele functie van de Nederlandse Sportraad te benutten. Ik beargumenteer daarom dat NOC\*NSF probeert gedeeltelijke overeenstemming te bereiken en het erop lijkt dat ze tot een compromis proberen te komen (Alexander, 1998; Oliver, 1991).

Bourdieu (1994a) theoretische overwegingen over gevestigden versus nieuwkomers wekt echter de mogelijkheid dat organisaties op twee gedachten hinken. De mogelijkheid bestaat dat hun positieve intenties belangen maskeren. Uitingen van deze schijnbare belangeloosheid (Bourdieu, 1994a) wijzen vaak op manipulatieve strategieën (Oliver, 1991) in de kapitaalstrijd binnen een veld. Door de interpersoonlijke relaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk diskwalificeer ik deze mogelijkheid niet. De Nederlandse Sportraad is (voorlopig) namelijk een tijdelijk ingesteld adviesorgaan. Het is momenteel onduidelijk of gevestigde organisaties hun samenwerkingen met hem beschouwen als van voorbijgaande aard en gebruiken voor kapitaalwerving of baseren op vertrouwen.

## 6 Conclusie

Dit hoofdstuk is de afsluiter van mijn onderzoek waarin ik zocht naar een antwoord op de hoofdvraag: *Wat betekent de oprichting van de Nederlandse Sportraad voor de inrichting, oftewel kapitaalverdeling, van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk?* Ik voerde een kwalitatief onderzoek uit, waarin ik aandacht had voor de complexiteit en diversiteit die de interpretaties van de geïnterviewden kenmerkten. De zoektocht verliep langs het Nederlandse sportbeleidsnetwerk als veld (waarbinnen de Nederlandse Sportraad inmiddels laveert), de historische ontwikkelingsgang naar de oprichting van de raad en de positioneringsstrijd waarin de raad momenteel is verwickeld – zie [hoofdstuk 5](#) voor de uitgebreide beantwoording van de deelvragen. Door deze zaken te onderzoeken, ben ik in staat om de ontwikkelingen die de raad teweeg brengt binnen het sportbeleidsnetwerk te interpreteren.

Eenzijds kenmerkt een hoge mate van vanzelfsprekendheid de kapitaalverdeling binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Tegelijkertijd brengt dit veld organisaties bijeen die zeer uiteenlopende strategische overwegingen maken bij het reageren op institutionele druk en verwachtingen. Anders gezegd, hanteren zij ieder verschillende logica's die dienen als basis voor hun acties. Anderzijds veroorzaken misplaatste kapitaaltoewijzingen door het ministerie van VWS aan NOC\*NSF, de belangenbehartiger van de georganiseerde sport, schadelijke afhankelijkheden tussen beide organisaties. Hierdoor ontstaan onderlinge onverenigbaarheden. Zij tastten de koepelorganisatie aan in haar culturele – vertrouwen in haar vaardigheden – en sociale kapitaal – relaties – om vervolgens een inbreuk op haar symbolische kapitaal – sociale erkenning als inhoudelijke gesprekspartner over nationaal sportbeleid – te doen. Bovendien mondden deze onverenigbaarheden uit in een aantal conflicten binnen het sportbeleidsnetwerk die inherent zijn aan de ontstaansgeschiedenis van de Nederlandse Sportraad.

De Nederlandse Sportraad lijkt het kapitaal waaraan NOC\*NSF naar aanleiding van deze spanning inboette gedeeltelijk te hebben verworven. Er is, met andere woorden, sprake van kapitaalverplaatsing door het ministerie van VWS. Dat zij NOC\*NSF met de komst van deze raad echter niet langer als primaire overlegpartner erkent, weerspiegelt immers het door de koepelorganisatie verloren symbolische kapitaal. Dit onafhankelijke adviesorgaan bestendigt zijn positie als sportinhoudelijke gesprekspartner namelijk steeds meer. Natuurlijk is de raad niet in staat om de belangen van de georganiseerde sport te behartigen – dat is ook niet zijn ambitie. Daarmee is NOC\*NSF (min of meer) verzekerd van haar bestaansrecht en cultureel kapitaalbehoud. De mogelijkheid bestaat echter dat de raad, met de door hem aangekondigde adviezen over de duurzaamheid en stabiliteit van de financiering en organisatie van de Nederlandse sport (Nederlandse Sportraad, 2017b), zich uitspreekt over het door NOC\*NSF verworven economische kapitaal.

De wisselwerking tussen organisaties en de acties die ze gezamenlijk ondernemen bepalen de bestendigheid van een nieuwe veldinrichting. Ondanks zijn morele logica, waarmee de Nederlandse Sportraad een koppeling maakt tussen diverse belangen en invalshoeken, is hij in zijn positioneringsstrijd afhankelijk van de andere organisaties.

NOC\*NSF lijkt de instrumentele waarde van deze raad dankbaar te willen benutten en zich gedeeltelijk neer te leggen bij haar kapitaalverlies. Vanuit theoretisch oogpunt wakkert de belofte van ‘vernieuwing’ die de raad symboliseert echter uitsluitingsmechanismen aan bij gevestigde actoren binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk, waaronder de koepelorganisatie. Of de ambtelijke en politieke wisselingen binnen het ministerie van VWS de kapitaalverwerving, de daaruit voortkomende positionering en de institutionele onderhandelingen over de inrichting van het sportbeleidsnetwerk in het voordeel van de raad beslechten, valt bovendien te bezien. De complexe strijd binnen dit veld lijkt daarom voorlopig niet gestreden.

## 6.1 Aanbevelingen

### 6.1.1 Suggesties voor vervolgonderzoek

Ik onderzocht wat de oprichting van de Nederlandse Sportraad betekent voor de inrichting van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. Mijn onderzoek droeg bij aan het ontstaan van algemene systematische kennis over het interne functioneren van het sportbeleidsnetwerk. Zij omvat een verzameling van organisaties maar afzonderlijk hanteren zij verschillende logica's. Het ministerie van VWS, NOC\*NSF en de raad handelen respectievelijk volgens een staats-, een professionele en een morele logica. Die logica's zijn belangrijk om hun historisch bepaalde overtuigingen en bijbehorende praktijken te verbinden aan hun acties (Thornton & Ocasio, 2008). Ze verdienen verdere wetenschappelijke uitdieping voor een beter begrip van hun gedragswijzen en sociale rollen.

Mijn onderzoek richtte zich op de dynamische en historische processen die vormgeven aan veldverandering op organisatieniveau. De organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk kenmerken zich door complexiteit en onderlinge verbondenheid. Hoe zij invulling geven aan de inrichting van het veld is eveneens een politiek proces op individueel niveau (Rao & Kenney, 2008; Van Gestel & Hillebrand, 2010). De interpersoonlijke relaties binnen het sportbeleidsnetwerk creëren een wetenschappelijke behoefte aan begrip van hoe de Nederlandse Sportraad daarbinnen op dit niveau functioneert. Wetenschappelijk onderzoek naar de theoretische implicaties van deze verstrengeling van relaties voor zijn belofte van onafhankelijkheid en ‘vernieuwing’ is daarom wenselijk.

### 6.1.2 Afbakening van functiebeschrijving, positionering en taakopvatting

Als politiek-inhoudelijke gesprekspartner van de Rijksoverheid dient de Nederlandse Sportraad te laveren tussen enerzijds maatschappelijke en anderzijds professionele belangen van de organisaties binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. De raad draagt bij aan de maatschappelijke doelen van nationaal sportbeleid door de schadelijkheid van afhankelijkheden binnen het sportbeleidsnetwerk te nuanceren. Om die waarde te benutten,

is sociale steun en vertrouwen van de andere organisaties binnen het veld noodzakelijk. Het is momenteel voor de meeste gesprekspartners echter onduidelijk waartoe de raad dient.

De Nederlandse Sportraad creëert meerwaarde door minder ‘met hagel te schieten’. Zijn ‘beloningen’ lijken momenteel namelijk vertroebeld te worden door het gebrek aan overeenstemming wat zijn functiebeschrijving, positionering en taakopvatting betreft. Veel geïnterviewden prijzen bijvoorbeeld zijn instrumentele waarde en willen via samenwerking een professionele verhouding opbouwen. Omdat de raad echter niet expliciet een maatschappelijke organisatie voor ethisch verantwoorde belangenbehartiging in het publieke besluitvormingsproces is, zorgt deze waarde tegelijkertijd voor onduidelijkheid.

Daarom is het noodzakelijk dat enerzijds (beleidsmedewerkers van) het ministerie van VWS, als zijn oprichter, en anderzijds de Nederlandse Sportraad zelf beschouwen wat er momenteel ontbreekt aan verantwoordelijkheden binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk. De raad wint zijn positioneringsstrijd namelijk door zijn expertise, multidisciplinariteit en onafhankelijkheid als waarden te waarborgen in een heldere afbakening van zijn functies, positionering en taken.

## 6.2 Reflectie

### 6.2.1 Politiek-bestuurlijke gevoeligheid

Kwalitatieve onderzoekers begeven zich doorgaans in complexe situaties. Omdat ik binnen een politiek-bestuurlijk gevoelige omgeving laveerde, en niet over de ervaring, kennis en verworven competenties beschikte om deze omgeving juist te verstaan, was het een uitdaging om binnen deze beperkende factoren te acteren. Mijn initiële bedoeling was om verklaringen van geïnterviewden toetsbaar te maken door hun verklaringen te koppelen aan de organisaties die ze representeren. Uit vrees voor represailles naar aanleiding van hun uitspraken diende ik hun uitspraken uiteindelijk toch te anonimiseren. Dat wat ik beoogde niet altijd vlekkeloos verliep in de praktijk, blijkt bovendien uit de moeite die ik ervoer met het doordringen tot de doelgroep in de oriënterende dataverzamelingsfase.

De geringe bereidwilligheid van enkele (per e-mail benaderde) geïnterviewden tot deelname aan mijn onderzoek werd wellicht veroorzaakt door mijn gebrek aan inzicht in politieke verhoudingen, een verkeerde inschatting van het krachtenveld en mijn geringe vermogen om me te kunnen verplaatsen in de positie van ambtenaren, bestuurders of politici. Omdat de gewenste gesprekspartners in deze fase invloed hadden op mijn toegangsvoorwaarden tot de onderzoekspopulatie, de definitie van het probleemgebied van dit onderzoek en de toegang tot gegevens en (hooggeplaatste) individuen zocht ik persoonlijk en telefonisch contact waarna de positieve respons verhoogde en het alsnog lukte om ze te interviewen.

### 6.2.2 De teken- en spreektechniek

Keer op keer vond ik het spannend om de teken- en spreektechniek te introduceren. Van alle geïnterviewden haakten er twee niet in op mijn schijnbaar onorthodoxe verzoek om te tekenen. De rest reageerde echter enthousiast op mijn gebruik van deze dataverzamelmethode. Het gebruik van de teken- en spreektechniek in kwalitatieve interviews had bovendien voor- en nadelen. Tekeningen hielpen bij de ontdekking van ervaringen en perspectieven van geïnterviewden. Deze creatieve methode gaf ze de vrijheid om deze te delen zonder beïnvloed te worden door anderen. Bovendien fungeerden ze als gemeenschappelijk referentiepunt. Juist dat laatste voordeel was erg handig wanneer interviews en de daarin besproken thema's hun samenhang en verbanden dreigden kwijt te raken. Tekeningen op zichzelf zijn echter multi-interpretabel. Daarom koos ik ervoor om geïnterviewden hun creativiteit niet uitgebreid te laten toelichten en verduidelijken. Dat zou namelijk een relatief forse tijdsinvestering zijn. Vanwege dat nadeel koos ik er, anders gezegd, voor om de tekeningen van de geïnterviewden niet eindeloos te interpreteren, maar om juist hun verbale uitingen naar aanleiding van de tekeningen te omarmen.

### 6.2.3 Persoonlijke ontwikkeling

Terwijl ik mijn onderzoeksvorstel schreef, was het mijn stellige overtuiging dat de oprichting van de Nederlandse Sportraad een beleidsinterventie was van de toenmalige minister van VWS die moest leiden tot meer regie op nationaal sportbeleid. Ik krijg weleens het verwijt dat ik lastig te overtuigen ben en ook aan deze interpretatie hield ik lang vast. Toch ben ik na alle interessante luistersessies van de afgelopen maanden van mening veranderd. In haar orden wetteloosheid heeft het Nederlandse sportbeleidsnetwerk behoefte aan onafhankelijkheid. Dat er überhaupt sprake is van strategische overwegingen naar aanleiding van de oprichting van de raad is voor mij inmiddels een bevestiging van zijn potentieel. Ik hoop daarom van harte dat hij deze potentie volledig benut!

## Literatuurlijst

- Adviescommissie European Games 2019. (2016, april). Neem de tijd als je haast hebt. [Rapportage]. Geraadpleegd van <http://www.sportknowhowxl.nl/files/2016/RapportageAdviescommissieEG2019.pdf>
- Alexander, V.D. (1998). Environmental constraints and organizational strategies: Complexity, conflict and coping in the nonprofit sector. In W.W. Powell & E.S. Clemens (Red.), *Private action and the public good* (p. 272-290). New Haven, CT: Yale University Press.
- Archer, M. (1982). Morphogenesis versus structuration: On combining structure and action. *The British Journal of Sociology*, 33(4), 455-483.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Audet, A.M., Doty, M.M., Shamasdin, J. & Schoenbaum, S.C. (2005). Measure, learn, and improve: Physicians' involvement in quality improvement. *Health Affairs*, 24(3), 843-53.
- Backett-Milburn, K. & McKie, L. (1999). A critical appraisal of the draw and write technique. *Health Education Research*, 14(3), 387-398.
- Barley, S.R. & Tolbert, P.S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Beech, N. & Huxham, C. (2003). Cycles of identity formation in interorganizational collaborations. *International Studies of Management and Organization*, 33(3), 28-52.
- Benson, J.K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229-249.
- Benson, J.K. (1977). Organizations: A dialectic view. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1-21.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken doen* (2<sup>e</sup> druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: Een plaatsbepaling. In J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & F. Kemper, *Sportverenigingen: Tussen tradities en ambities* (p. 1-12). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bourdieu, P. (1988). Program for a sociology of sport. *Sociology of Sport Journal*, 5(2), 153-161.
- Bourdieu, P. (1989). *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip: Gekozen door Dick Pels*. Amsterdam: Van Genneep.
- Bourdieu, P. (1994a). *De regels van de kunst: Wording en structuur van het literaire veld*. Amsterdam: Van Genneep.
- Bourdieu, P. (1994b). Social space and symbolic space. In C. Calhoun, J. Gerteis, J. Moody, S. Pfaff & I. Virk (Red.), *Contemporary sociological theory* (p. 335-344). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Breedveld, K. & Van der Poel, H. (2015). Sportbeleid. In A. Tiessen-Raaphorst (Red.), *Rapportage Sport 2014* (p. 48-66). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Breedveld, K., Van der Poel, H., De Jong, M. & Collard, D. (2011). *Beleidsdoorlichting sport: Hoofdrapport*. Geraadpleegd van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=1679&m=1422882920&action=file.download>
- Brint, S. & Karabel, J. (1991). Institutional origins and transformations: The case of American community colleges. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Red.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 337-360). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4<sup>e</sup> ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Burton, M.G. & Higley, J. (1987). Elite settlements. *American Sociological Review*, 52(3), 295-307.
- Clemens, E.S. & Cook, J.M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 25, 441-466.
- Covaleski, M.A. & Dirsmith, M.W. (1988). An institutional perspective on the rise, social transformation, and fall of university budget categories. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 562-587.
- Delbridge, R. & Edwards, T. (2007). Reflections on developments in institutional theory: Toward a relational approach. *Scandinavian Journal of Management*, 23(2), 191-205.
- Dent, M. (2003). *Remodelling hospitals and health professions in Europe: Medicine, nursing and the state*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Detert, J.R. & Pollock, T.G. (2008). Values, interests, and the capacity to act: Understanding professionals' responses to market-based improvement initiatives in highly institutionalized organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 186-214.
- DiMaggio, P.J. (1983). State expansion and organizational fields. In R.H. Hall & R.E. Quinn (Red.), *Organizational theory and public policy* (p. 147-161). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L.G. Zucker (Red.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (p. 3-21). Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991). Introduction. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Red.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-135.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Londen: Routledge.
- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde* (2<sup>e</sup> druk). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Fligstein, N. (1990). *The transformation of corporate control*. Cambridge, MA: Harvard



- University Press.
- Friedland, R. & Alford, R.R. (1987). Bringing society back in: Symbiosis, structures and institutional contradiction. Paper presented at Conference on Institutional Change. Stanford, CA: Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences.
- Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Red.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 232-263). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Germov, J. (2005). Managerialism in the Australian public health sector: Towards the hyper-rationalisation of professional bureaucracies. *Sociology of Health and Illness*, 27(6), 738-758.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Glynn, M.A. & Lounsbury, M. (2005). From the critic's corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1031-1055.
- Goodrick, E. & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38(3), 372-416.
- Gray, B. (2000). Assessing inter-organizational collaboration: Multiple conceptions and multiple methods. Oxford, VK: Oxford University Pres.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature field: The Big Five accounting firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Guillemin, M. (2004). Understanding illness: Using drawings as a research method. *Qualitative Health Research*, 14(2), 272-289.
- Hardy, C., Lawrence, T.B. & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58-77.
- Hardy, C., Philips, N. & Lawrence, T.B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Hensmans, M. (2003). Social movement organizations: A metaphor for strategic actors in institutional fields. *Organization Studies*, 24(3), 355-381.
- Hinings, C. R. & Greenwood, R. (1988). The normative prescription of organizations. In L.G. Zucker (Red.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (p. 53-70). Cambridge, MA: Ballinger.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Huxham, C. & Beech, N. (2003). Contrary prescriptions: Recognizing good practice tensions in management. *Organization Studies*, 24(1), 69-93.

- Huxham, C. & Hibbert, P. (2008). Manifested attitudes: Intricacies of inter-partner learning in collaboration. *Journal of Management Studies*, 45(3), 502-529.
- Kitchener, M. (2002). Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: The case of academic health care centre mergers. *Organization Studies*, 23(3): 391-420.
- Lawrence, T.B. (1999). Institutional strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161-188.
- Lawrence, T.B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (Red.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lawrence, T.B., Hardy, C. & Philips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-291.
- Leblebici, H, Salancik, G., Copay, A. & King, T. (1991). Institutional change and the transformation of the U.S. radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333-363.
- Leezenberg, M. & De Vries, G. (2017). *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Lounsbury, M. (2001). Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.
- Lounsbury, M. (2002). Institutional transformation and status mobility: The professionalization of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 45(1), 255-266.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), 289-307.
- Lounsbury, M. & Crumley, E.T. (2007). New practice creation: An institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993-1012.
- MacGregor, A.S.T., Currie C.E. & Wetton, N. (1998). Eliciting the views of children about health in schools through the use of the draw and write technique. *Health Promotion International*, 13(4), 307-318.
- Maguire, S. & Hardy, C. (2005). Identity and collaborative strategy in the Canadian HIV/AIDS treatment domain. *Strategic Organization*, 3(1), 11-45.
- Mair, M. & Kierans, C. (2007). Descriptions as data: Developing techniques to elicit descriptive materials in social research. *Visual Studies*, 22(2), 120-136.
- Meier, K.J. & O'Toole, L. (2003). Public management and educational performance: The impact of managerial networking. *Public Administration Review*, 63(6), 689-699.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J.W. & Scott, W.R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.W., Scott, W.R. & Deal, T.E. (1983). Institutional and technical sources of

- organizational structure: Explaining the structure of educational organizations. In J.W. Meyer & W.R. Scott (Red.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (p. 45-67). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Mitchell, C., Theron, L., Stuart, J., Smith, A. & Campbell, Z. (2011). Drawings as research method. In L. Theron, C. Mitchell, A. Smith & J. Stuart (Red.), *Picturing research* (p. 19-36). Rotterdam: Sense Publishers.
- Nederlandse Sportraad. (2017a). *Akkoord met ambitie: Startadvies sportakkoord*. Geraadpleegd van <https://www.nederlandse-sportraad.nl/binaries/nederlandse-sportraad/documenten/rapporten/2018/03/19/advies-sportakkoord-akkoord-met-ambitie/Startadvies+sportakkoord+NLsportraad.pdf>
- Nederlandse Sportraad. (2017b). *Stip op de horizon: Werkprogramma 2018-2020*. Den Haag: Nederlandse Sportraad.
- Nederlandse Sportraad. (2017c, 12 april). Prioriteiten voor sport en bewegen [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.nederlandse-sportraad.nl/binaries/nederlandse-sportraad/documenten/brieven/2017/04/13/brief-aan-de-informateur-nl-sportraad/Brief+NLsportraad+aan+informateur.pdf>
- NOC\*NSF. (2009, mei). Olympisch Plan 2028: Heel Nederland naar Olympisch niveau. [Plan van aanpak]. Geraadpleegd van <https://www.10000stappen.nl/uploaded/olympisch-plan-2028.pdf>
- Numerato, D. Salvatore, D. & Fattore, G. (2012). The impact of management on medical professionalism: A review. *Sociology of Health & Illness*, 34(4), 626-644.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Pache, A.C. & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Philips, N., Lawrence, T.B. & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23-43.
- Powell, W.W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Red.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 183-203). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Rao, H. & Kenney, M. (2008). New forms as settlements. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (p. 352-370). Londen: Sage Publications.
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4): 795-843.
- Reay, T. & Hinings, C.R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in

- Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351-384.
- Remmers, N. & Groenland, E. (2006). De steekproeftrekking en de selectie van respondenten in commercieel kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 11(3), 21-26.
- Schippers, E.I. (2015, 20 november). De Nederlandse Sport Raad – Meer rendement van grote sportevenementen [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.nederlandse-sportraad.nl/binaries/nederlandse-sportraad/documenten/kamerstukken/2016/11/09/kamerbrief-oprichting-nederlandse-sportraad/kamerbrief-over-de-nederlandse-sport-raad-meer-rendement-van-grote-sportevenementen.pdf>
- Schlesinger, M.J., Gray, B.H. & Perreira, K.M. (1997). Medical professionalism under managed care: The pros and cons of utilization review. *Health Affairs*, 16(1), 106-124.
- Schneiberg, M. (2007). What's on the path? Path dependence, organizational diversity and the problem of institutional change in the US economy, 1900-1950. *Socio-Economic Review*, 5(1), 47-80.
- Scott, W.R. (1983). The organization of environments: Network, cultural, and historical elements. In J. Meyer & W.R. Scott (Red.), *Organizational environments: Ritual and rationality* (p. 155-175). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Scott, W.R. (1987a). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (2<sup>e</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Scott, W.R. (1987b). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Scott, W.R. (1994). Conceptualizing organizational fields: Linking organizations and societal systems. In H. Derlien, U. Gerhardt & H. Scharpf (Red.), *Systemrationalitat un Partialinteresse* (203-221). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and organizations* (3<sup>e</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, W.R., Ruef, M. Mendel, P.J. & Caronna, C.A. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Seo, M.-G. & Creed, W.E. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Sewell, W.H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, 98(1), 1-29.
- Shibutani, T. (1986). *Social processes: An introduction to sociology*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Smalling, A. (2013). Complexiteitsdenken en kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 18(2), 89-98.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-286.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin & S.

- Worchel (Red.), *The social psychology of intergroup relations* (p. 7-24). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (p. 99-129). Londen: Sage Publications.
- Thornton, P.H., Jones, C. & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture and publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23, 125-170.
- Van Bottenburg, M. (1999). *Van pro tot prof: 50 jaar lokaal sport- en recreatiebeleid*. Dordrecht: Landelijke Contactraad.
- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd: Instituties en organisaties in de sportwereld. In J.W. Duyvendak, C. Bouw, K. Gërkhani & O. Velthuis (Red.), *Sociale kaart van Nederland: Over instituties en organisaties* (p. 223-238). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Van der Poel, H. (2003). Ontwikkelingen in het sportbeleid. In K. Breedveld (Red.), *Rapportage sport 2003* (p. 35-69). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van der Poel, H. (2008). Ontwikkelingen in het sportbeleid. In K. Breedveld, C. Kamphuis & A. Tiessen-Raaphorst (Red.), *Rapportage sport 2008* (p. 46-73). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Gestel, N. & Hillebrand, B. (2010). Explaining stability and change: The rise and fall of logics in pluralistic fields. *Organization Studies*, 32(2), 231-252.
- Vermeulen, B. (1988). De Steen. Op *Rode Wijn* [CD]. New York, NY: Roadrunner Records.
- Vermeulen, P. (2012). Omgaan met institutionele complexiteit. *M&O, tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 5, 5-21.
- Weber, S. (2008). Visual images in research. In J.G. Knowles & A.L. Cole (Red.), *Handbook of the arts in qualitative research: Perspectives, methodologies, examples, and issues* (p. 41-54). Londen: Sage Publications.
- Westenholz, A. Strandgaard Pedersen, J. & Dobbin, F. (2006). Institutions in the making: Identity, power, and the emergence of new organizational forms. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 889-896.
- Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6), 493-712.
- Wood, D.J. & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.
- Zilber, T.B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45(1), 234-254.
- Zucker, L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 to 1920. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Red.), *Research in organizational behavior* (p. 53-112). Greenwich, CT: JAI Press.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-

464.

Zucker, L.G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. In L.G. Zucker (Red.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (p. 23-49). Cambridge, MA: Ballinger.

## Bijlagen

### Bijlage A: Relevante kernwoorden bij literatuuronderzoek

Betekenisgeving	Complexiteit
Concurrerende institutionele logica	Discours
Governance	Hybride organisaties
Hybride professionaliteit	Institutes
Institutionele complexiteit	Institutionele conflicten
Institutionele logica	Institutionele processen
Institutionele tegenstrijdigheden	Institutionele verandering
Interorganisatorische relaties	Interorganisatorische samenwerking
Kapitaal	Kapitaalvorming
Krachtenvelden	Legitimiteit
Macht	Machtsverhoudingen
Organisatieveld	Organisatorische antwoorden
Organisatorische complexiteit	Organisatorische conflicten
Organisatorische verandering	Overheidssteun
Positionering	Relatieve autonomie
Samenwerking	Sociale complexiteit
Sociale positionering	Stabiliteit
Strategische antwoorden	Structurering van organisaties
Tegenwerkende kracht	Veld

### Bijlage B: Gesprekspuntenlijst als conversatiehulp

Introductie
Knoop een praatje aan en duid de kaders van dit interview aan.
Hoe bent u betrokken bij de Nederlandse Sportraad?
Achtergrond en ontstaansgeschiedenis (10 minuten)
Wat is de ontstaansgeschiedenis van de Nederlandse Sportraad?
Waarom (of vanuit welke overtuiging) is de Nederlandse Sportraad ingesteld?
Wiens idee was de instelling van de Nederlandse Sportraad?
Wat is, in uw optiek, de noodzaak van een apart adviesorgaan voor sport?
Opdrachtbeschrijving (5 minuten)
Waarover adviseert de Nederlandse Sportraad?
Wat is uw visie op de reikwijdte van de opdracht van de Nederlandse Sportraad?

*(1) Teken actoren binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk die een belangrijke rol spelen voor de opdrachtbeschrijving van de Nederlandse Sportraad. (2) Breng daartussen verbindingen aan. Waarvoor staan die verbindingen? De verbindingen hebben momenteel nog*

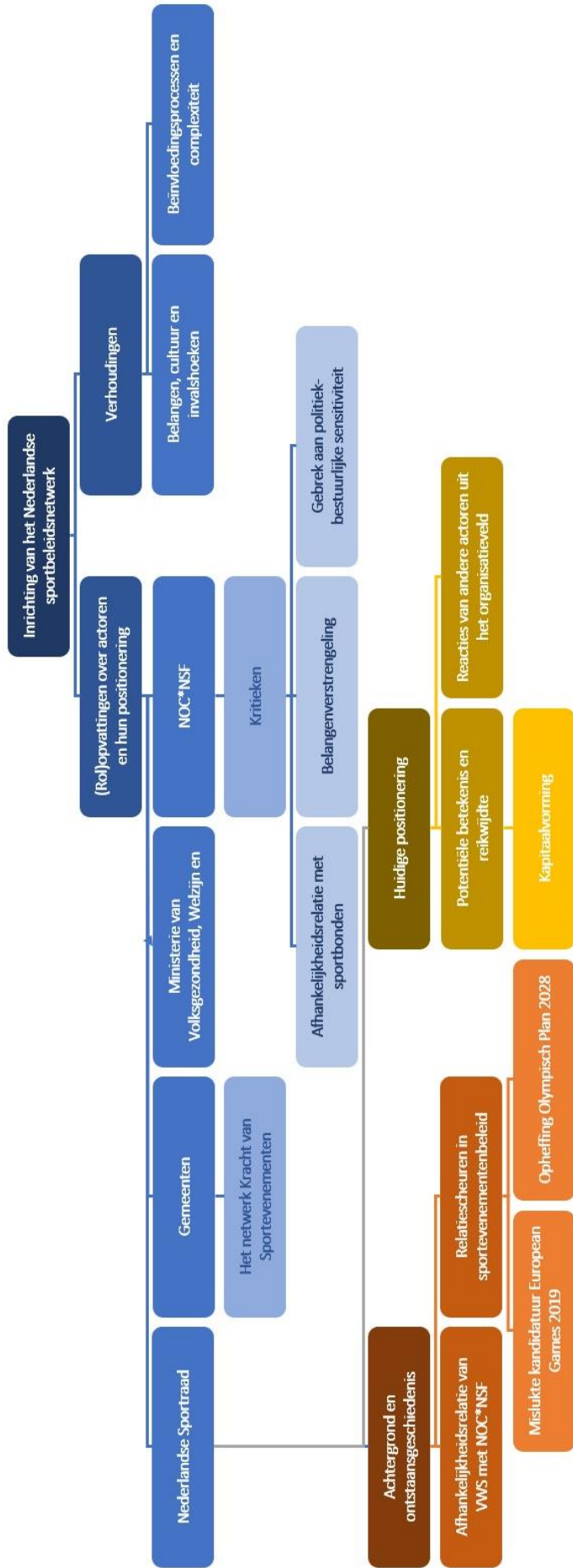
*weinig betekenis. Daarover spreken we dadelijk. (3) We reflecteren op het getekende. Wat zien we hier? (4) Welke actoren en verbindingen mis ik?*

<b>Andere actoren en relaties (20 minuten)</b>
Hoe zijn taken en verantwoordelijkheden momenteel verdeeld binnen de Nederlandse sportsector?
Hoe zijn taken en verantwoordelijkheden momenteel verdeeld bij de totstandkoming van het Nederlandse sportevenementenbeleid?
Welke functies heeft de Nederlandse Sportraad ten opzichte van andere actoren in het netwerk?
Hoe verhoudt de Nederlandse Sportraad zich tot andere actoren in het netwerk?
Hoe verhoudt de Nederlandse Sportraad zich tot zijn oprichter, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport?
Wat is uw visie op de reacties in het veld, oftewel het Nederlandse sportbeleidsnetwerk, op de instelling van de Nederlandse Sportraad?
Hoe reageren bonden en gemeenten op de instelling van de Nederlandse Sportraad?
Hoe reageert NOC*NSF op de instelling van de Nederlandse Sportraad?
Hoe ontvangt de netwerkorganisatie <i>de Kracht van Sportevenementen</i> het recentelijk verschenen voorstel van de Nederlandse Sportraad over de toekenning van financiën aan topsportevenementen?
Welk toekomstperspectief voorziet u voor de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende actoren?
<b>Samenstelling (10 minuten)</b>
Hoe is het samenstellingsproces van de Nederlandse Sportraad verlopen?
Wat is de filosofie achter de samenstelling van de Nederlandse Sportraad?
Aan welke criteria ligt de samenstelling van de Nederlandse Sportraad ten grondslag?
Op basis waarvan ontwikkelt u functieprofielen voor de afzonderlijke raads- en commissieleden?
Wat representeren de leden van de Nederlandse Sportraad?
Hoe is de onafhankelijkheid van de leden van de Nederlandse Sportraad gewaarborgd?
<b>Ontwikkelingen (5 minuten)</b>
Welke rol speelt de Nederlandse Sportraad bij de ontwikkeling van de Nederlandse sportsector?
In welke richting ontwikkelt de sportsector zich met de oprichting van de Nederlandse Sportraad?
<b>Overig</b>
Welke aandeelhouders zijn, in uw ogen, relevant voor dit onderzoek?
Wie moet ik, volgens u, spreken in het kader van dit onderzoek?
Wat vroeg ik u niet maar moet ik toch weten?

*Tenslotte spreek ik graag op termijn opnieuw met u af, onder andere om bevindingen te overleggen. Daarnaast wil ik u vragen wat u graag wilt weten van andere partijen waarmee ik in gesprek ga. Bovendien ben ik benieuwd, in het kader van ethiek, welke bezwaren u heeft tegen het openbaar maken van de uiteindelijke scriptie.*



<b>Introductie</b>
<b>Achtergrond en ontstaansgeschiedenis</b>
Als het functioneren van de verschillende partijen binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk verbetert, vermindert de noodzaak van het bestaan van de Nederlandse Sportraad.
Het echec rondom het al dan niet binnenhalen van de European Games 2019 (en de daaruit voortvloeiende onenigheid tussen toenmalig minister Edith Schippers en NOC*NSF-voorzitter André Bolhuis) fungeert als katalysator voor VWS om over te gaan op de oprichting van de Nederlandse Sportraad.
De Nederlandse Sportraad is in beginsel niet goed gepositioneerd.
<b>Positionering</b>
De instelling van de Nederlandse Sportraad dient als compensatie voor het gebrek aan zelfreinigend vermogen van de Nederlandse georganiseerde sport.
Met de oprichting van de Nederlandse Sportraad organiseert VWS tegenmacht voor NOC*NSF als dominante partij binnen de Nederlandse georganiseerde sport.
De Nederlandse Sportraad is een gezaghebbend adviesorgaan.
<b>Relaties met andere actoren</b>
De oprichting van de Nederlandse Sportraad is een verkapte motie van wantrouwen door VWS aan het adres van NOC*NSF, onder andere geïnitieerd door het gebrek aan politieke sensitiviteit van de koepelorganisatie, om haar afhankelijkheid op het gebied van georganiseerde sport en daaraan verwant beleid te verminderen.
Hoe waardevol de samenwerking ook was, de oprichting van de Nederlandse Sportraad betekent het begin van het einde voor de netwerkorganisatie <i>de Kracht van Sportevenementen</i> .
Naarmate de afhankelijkheid van een sportbond ten opzichte van NOC*NSF toeneemt, neemt het enthousiasme over het bestaan van de Nederlandse Sportraad af.
De rol van financier dient binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk toebedeeld te worden aan een partij die niet plaatsneemt in de zuil van de georganiseerde sport, zodat de afhankelijkheidsrelatie waarin (sommige) sportbonden ten opzichte van NOC*NSF verkeren, verzwakt.
<b>Opdrachtbeschrijving</b>
Dat de opdrachtbeschrijving van de Nederlandse Sportraad in eerste instantie eng geformuleerd was, oftewel slechts was toegespitst op evenementen, heeft te maken met politieke timing.
Het advies van de Nederlandse Sportraad om de besteding van middelen ter versterking van de sportsector te koppelen aan het nationale sportakkoord is verkapte kritiek op het functioneren van NOC*NSF.
<b>Verwante ontwikkelingen</b>
De komst van de Nederlandse Sportraad doet beïnvloedingsprocessen binnen het Nederlandse sportbeleidsnetwerk veranderen.
De Rijksoverheid probeert met de instelling van de Nederlandse Sportraad, dat als richtingwijzer fungeert, meer regie te voeren op sportbeleid.



## Bijlage E: Leidende inclusiecriteria voor de selectie van geïnterviewden

Inclusie criterium	Interviewfase	Verantwoording
De geïnterviewde is een "poortwachter" (Evers, 2015, p. 24).	1	De geïnterviewden in de oriënterende fase bepalen mijn toegang tot de rest van de onderzoekspopulatie (Evers, 2015).
De geïnterviewde beschikt over aantoonbare expertinzichten en veldkennis over het Nederlandse sportbeleidsnetwerk.	1, 2, 3	De geïnterviewden zijn betrokken geweest bij relevante processen en toestanden.
De geïnterviewde beschikt over historisch besef van de ontwikkelingsgang van het Nederlandse sportbeleidsnetwerk.	1, 2, 3	De geïnterviewden kunnen vanuit hun ervaring en kennis reflecteren op relevante processen en toestanden.
De geïnterviewde is (of was) hooggeplaatst binnen de organisatorische entiteiten uit het steekproefontwerp.	2, 3	De geïnterviewden houden zich voornamelijk bezig met de ontwikkeling van visie en strategie.

## Bijlage F: Overzicht van de geanonimiseerde geïnterviewden

Geïnterviewde	Organisatie	Hiërarchische positie	Geslacht	Fase
G1				
G2				
G3				
G4				
G5				
G6				
G7				
G8				
G9				
G10				
G11				
G12				
G13				
G14				
G15				