



Optimalisatie van het Stichting Life Goals netwerk

*Een netwerkanalyse aan de hand van metagovernance strategieën over het
verbeteren van het Stichting Life Goals netwerk*

Masterscriptie Sterre Thijs
Sportbeleid en Sportmanagement
Universiteit Utrecht

Optimalisatie van het Stichting Life Goals netwerk

Een netwerkanalyse aan de hand van metagovernance strategieën over het verbeteren van het Stichting Life Goals netwerk

Naam:	Sterre Thijs
Studentnummer:	5917662
E-mailadres:	s.e.f.thijs@students.uu.nl
Opleiding:	Sportbeleid en Sportmanagement
Opleidingsgraad:	WO-Master
Onderwijsinstelling:	Universiteit Utrecht
Departement:	Bestuurs- en Organisationswetenschap
Cursus:	Onderzoekseminar Bestuurs- en Organisationswetenschap
Cursuscode:	USG7080
Eerste beoordelaar:	Dr. Arnout Geeraert
Tweede beoordelaar:	Prof. Dr. Maarten van Bottenburg
Datum:	17 Juni 2024



**Universiteit
Utrecht**



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie “Optimalisatie van het Stichting Life Goals netwerk”. Zoals de titel doet vermoeden, is deze scriptie uitgevoerd voor en bij Stichting Life Goals. Het onderzoek omvat een analyse van het huidige netwerk van de organisatie, waarbij er wordt gezocht naar verbeteringsmogelijkheden aan de hand van de theorie “metagovernance”. De optimalisatie kan onder andere betrekking hebben op de netwerk samenstelling, de beleidsvorming en de rollen van de actoren in het netwerk.

Met deze scriptie sluit ik mijn masterstudie Sportbeleid en Sportmanagement aan de USBO van Universiteit Utrecht af. De afgelopen twee jaar heb ik met enorm veel plezier aan deze studie deelgenomen. De colleges op de USBO vond ik vaak erg interessant en hebben me tot nieuwe inzichten gebracht, en ik heb de mastergroep als een fijne, open groep ervaren. Daarnaast liep ik stage bij Stichting Life Goals. Daar heb ik ontdekt dat werkzaam zijn in de maatschappelijke sector van de samenleving goed bij mij past. Door bezig te zijn in het sociaal domein en voor de medemens iets moois te realiseren, voelde ik de waarde van mijn werk. Ik vind Stichting Life Goals een prachtige organisatie, met een mooi doel en ben ook blij te kunnen zeggen dat ik er na mijn afstuderen werkzaam blijf als projectmedewerker.

Graag wil ik hierbij mijn scriptiebegeleider Arnout Geeraert bedanken voor zijn begeleiding. Hij bood me vanaf het begin duidelijkheid in de overleggen die we voerden en was daarbuiten altijd beschikbaar om me met mijn vragen te helpen. Ik heb dat als fijn ervaren.

Daarnaast bedank ik ook graag mijn stagebegeleider Dico de Jager. Dico is in 2017 zelf afgestudeerd van de USBO met dezelfde master en is ook begonnen als stagiair bij Stichting Life Goals. Hierdoor begreep hij vaak wat ik nodig had en leefde hij mee. Daarnaast was hij altijd bereikbaar, ondersteunend en een fijne collega. Ik heb me enorm ontwikkeld de afgelopen twee jaar en dat is mede door hoe Life Goals, en Dico, dit heeft vormgegeven.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en studiegenoten bedanken voor het sparren, de hulp en de steun tijdens dit scriptieproces.

Ik hoop dat ik met dit onderzoek een steentje kan bijdragen aan de verbetering van het Life Goals netwerk, zodat we zo het grotere doel van de organisatie kunnen behalen: iedereen in een sociaal kwetsbare positie moet kunnen sporten. Bij deze wens ik u veel leesplezier toe.

Sterre Thijs, 17 juni 2024

Samenvatting

Stichting Life Goals is een maatschappelijke organisatie die sport inzet als middel voor mensen in een sociaal kwetsbare positie. Zij hebben een landelijk bereik, maar zijn vooral op lokaal vlak actief. Het Life Goals netwerk bestaat uit partners. Anno 2024 zijn er veertig partners betrokken. In het beleidsplan wordt uitgesproken dat de wens is om in 2027 tachtig partners te hebben. De Life Goals partners werken aan de hand van de Life Goals methodiek. Toen Stichting Life Goals opgericht werd, waren zij een organisatie die voetbaltoernooien opzetten voor dak- en thuislozen. In de loop der jaren is het netwerk meer top-down gaan besturen. In 2024 zit Life Goals in een vernieuwende fase, waarbij er ook uitgesproken is dat zij “Back to the Streets” willen: het dichterbij de partners staan. De noodzaak om dit te doen is er niet direct omdat de resultaten wel elk jaar behaald worden. Er kan wel verbeterd worden op de manier waarop dit gebeurt. In dit onderzoek is aan de hand van metagovernance onderzocht in welke mate Life Goals al metagovernance elementen in het netwerk inzet en hoe dit te verbeteren.

Eerst is er uitgezocht op wat voor manier er sprake is van een governance netwerk voor Life Goals. Aan de hand van de drie typen netwerken die door Provan en Kenis (2008) beschreven worden, wordt vastgesteld dat Life Goals momenteel tussen een *participant-governed* netwerk en een *lead-organization governed* netwerk in valt. Ze staan niet als losse controlerende organisatie in het netwerk, maar staan ook niet direct naast de andere partners. Metagovernance is de “governance of self-governance” (Sørensen en Torfing, 2009). Hierbij wordt een netwerk wel beïnvloedt door één ondersteunende organisatie, maar er is geen directe invloed. Dit wordt gedaan aan de hand van vier metagovernance strategieën, die allemaal efficiëntie van het netwerk verhogen: Netwerk Design, Netwerk Framing, Netwerk Management en Netwerk Participatie (Sørensen en Torfing, 2009). Uit deze strategieën komen concrete acties naar voren waaraan Stichting Life Goals zich kan optrekken, die bijvoorbeeld te maken hebben met stimuleren van transparantie en het zicht houden op gestelde doelen.

Na het verzamelen van de resultaten is er duidelijk geworden dat Stichting Life Goals al aanzet doet tot het zijn van een metagovernor in het netwerk. Zij hebben een overzichtpositie, bepalen het beleid en zijn een sturende partij, maar zijn nog te hiërarchisch. Om meer metagovernance toe te passen moet Life Goals hun zichtbaarheid in het netwerk vergroten. Er zal actiever moeten worden ingezet op het creëren van onderlinge banden en uitwisseling. Dit toont vertrouwen aan de partners. Verder moet Life Goals meerdere actoren in het netwerk meenemen in de beleidsvorming. Dit zal doelen verhelderen en efficiëntie verhogen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Vraagstelling	8
1.3 Begrippenlijst	10
1.4 Maatschappelijke relevantie	10
1.5 Wetenschappelijke relevantie	11
1.6 Leeswijzer	11
2. Literatuurstudie	12
2.1 Literatuurstudie	12
2.1.1 Netwerk governance	12
2.1.2 Stichting Life Goals als metagovernor	15
3. Theoretisch Kader	17
3.1 Metagovernance	17
3.2 Metagovernance strategieën	18
3.2.1 Netwerk Design	19
3.2.2 Netwerk Framing	19
3.2.3 Netwerk Management	20
3.2.4 Netwerk Participatie	21
3.3 Metagovernance valkuilen	22
3.4 Operationalisatie	23
4. Methodologie en verantwoording	25
4.1 Opzet onderzoek en dataverzameling	25
4.2 Interviews en deelnemers	25
4.3 Validiteit en betrouwbaarheid	28
4.4 Onderzoeksethiek	29
4.5 Data analyse	29
5. Resultaten en Analyse	31
5.1 Documentanalyse en link met netwerk governance	31
5.1.1 Beleid Stichting Life Goals	31
5.1.2 Sport Level Agreement	33
5.2 Interviews en focusgroep	36
5.2.1 Metagovernance strategie: Netwerk Design	37
5.2.2 Metagovernance strategie: Netwerk Framing	42
5.2.3 Metagovernance strategie: Netwerk Management	45
5.2.4 Metagovernance strategie: Netwerk Participatie	51

6. Conclusie	55
6.1 Hoe ziet de huidige netwerkstructuur van Stichting Life Goals eruit?	55
6.2 Wat zijn strategieën van metagovernance?	56
6.3 Wat zijn valkuilen van metagovernance?	58
6.4 Hoe gebruikt Stichting Life Goals al metagovernance strategieën en waar schiet metagovernance tekort in het Stichting Life Goals netwerk?	59
6.5 Antwoord op de hoofdvraag	60
7. Discussie	62
7.1 Reflectie op positie van de onderzoeker	62
7.2 Klein aantal respondenten per functie	63
7.3 Onderzoeker bekend bij respondent	63
7.4 Aanvullende onderzoekssuggestie	63
8. Aanbevelingen	64
8.1 Zichtbaarheid verhogen	64
8.2 Veranderingstheorie	64
8.3 Behoeftonderzoek per partner	65
9. Literatuurlijst	66
10. Bijlagen	69
10.1 Topiclijst interviews	69
10.2 Codeboom	71

1. Inleiding

Stichting Life Goals (hierna ook: Life Goals) is een organisatie die sport inzet als middel voor mensen in een sociaal kwetsbare positie. Sport verbindt, sport geeft structuur en sport biedt nieuwe perspectieven (Stichting Life Goals, 2024). Door de kracht van sport in te zetten hoopt Life Goals in te spelen op actuele maatschappelijke problemen en zo de doelgroep door middel van sport oplossingen en een nieuw toekomstperspectief te bieden. Life Goals is actief door heel Nederland, zowel op politiek vlak als bij lokale uitvoerders. Waar het lobbyen de afgelopen jaren veelal landelijk plaatsvond, zal de focus de komende tijd voornamelijk op het lokale beleid liggen. Daar valt nu het grootste verschil te maken.

De organisatie van Life Goals bestaat uit meerdere lagen: Life Goals Nederland werkt vanaf het kantoor in Utrecht en maakt het beleid. Vervolgens zijn er per gemeente of partner een coördinator, Maatschappelijk Sportcoaches (MSC's) en deelnemers actief. De MSC's zijn het meest direct betrokken bij het geven van de sportactiviteiten en staan het dichtst bij de deelnemers. Dit werkt, maar toch zit Life Goals in een vernieuwende fase. Alle aspecten van de organisatie worden onder de loep gelegd en zo ook de Maatschappelijk Sportcoaches en hun rol in het netwerk.

Het beleidsplan van Life Goals beoogt tot 2027 meer in te zetten op lokale lobby, ofwel het inzetten van partijen die zich bezighouden op beleidsniveau met hetzelfde onderwerp (Stichting Life Goals, 2023). "Lokaal is de doelgroep, lokaal is het beleid, lokaal is de uitvoering, lokaal wordt het verschil gemaakt," beschrijft het plan. De organisatie wil een landelijk dekkende organisatie opzetten, waarbij er groei moet ontstaan in het aantal lokale partners. Er wordt uitgesproken dat in 2027 de wens is om tachtig Life Goals partners te hebben. Dit stellen ze te doen door het huidige licentiemodel te transformeren naar een schaalbaar model dat in iedere gemeente uitgerold kan worden (Stichting Life Goals, 2023).

Om dit te realiseren moet het netwerk van Life Goals goed opgezet zijn om uit te breiden. Anno 2024 heeft Life Goals 41 partners. Dat betekent dat het netwerk ongeveer moet verdubbelen in de komende drie jaar. De Life Goals methodiek is door kennisinstituut voor sociale vraagstukken Movisie erkend als interventie in het sociaal domein (Kenniscentrum Sport & Beweging, 2024; Movisie, 2021). Deze methodiek is vierdelig, met de deelnemer als centrale focuspunt. Ten eerste investeert Life Goals in het opleiden van Maatschappelijk Sportcoaches. De coaches leren de skills om aan de slag te gaan met de doelgroep op het

sportveld, en leren meer over zichzelf als coach. De tweede pijler is het gebruik van de eigen ontworpen Life Goals monitor. Met deze monitor wordt de impact gemeten aan de hand van wekelijkse en halfjaarlijkse meetmomenten met de deelnemers. Hieruit moet blijken dat de methodiek werkt. De derde pijler zijn de Life Goals sessies. Deze sessies verbinden kernwaarden uit het dagelijks leven aan sportmomenten. Door te sporten ontwikkelen deze skills en merkt een deelnemer wat het effect kan zijn van zo'n waarde, tijdens het sporten. De coach zou sessies in kunnen zetten om dieper in te gaan op bepaalde ontwikkelpunten van een deelnemer. Ten slotte omvat pijler vier de Life Goals festivals. Dit zijn toernooien die gedurende het hele jaar door het hele land georganiseerd worden. Hier kan elke partner aan meedoen (Movisie, 2021). Door het gebruiken van deze methodiek moet het netwerk groeien. Dat gaat gepaard met dat deze methodiek ervoor zorgt dat Life Goals kan aantonen dat wat zij doen werkt. Partners zullen aan de hand van de Life Goals aanpak te werk gaan, om zo als collectief aan het gezamenlijke doel te werken: niemand buitenspel laten staan in de samenleving (Stichting Life Goals, 2024). In dit onderzoek zal het huidige netwerk en hoe de methodiek in dit netwerk gebruikt wordt, worden geanalyseerd aan de hand van netwerk governance theorieën. Op basis hiervan zal worden aangetoond hoe het netwerk geoptimaliseerd kan worden, om het doel voor de komende drie jaar het best te kunnen behalen.

1.1 Probleemstelling

Sport is van meerwaarde voor de gezondheid van ieder mens. Naast het feit dat sporten goed is voor je lijf en je hiermee de kans op bijvoorbeeld hart- en vaatziekten vermindert, is sport ook van groot belang op andere aspecten van de gezondheid. Zo kan het psychologische en het sociale welzijn verbeteren, leervaardigheden stijgen en hiermee ook een carrièreperspectief vergroten (Bailey et al., 2013). Dat dit geldt voor de aanpak van Stichting Life Goals is de afgelopen jaren gebleken. In 2023 had Life Goals meer dan tienduizend individuele deelnemers bereikt. Hiervan gebruikt 49 procent minder zorg dan voor het sporten bij Life Goals, vindt 35 procent zichzelf gezonder dan bij de start van het programma en bevindt 24 procent van de deelnemers zich hoger op de participatieladder (Life Goals Rapportage, 2023).

De vraag is waarom er noodzaak is om het netwerk van Life Goals aan te passen. Op basis van de behaalde resultaten wordt er aangetoond dat de huidige structuur en aanpak zijn vruchten afwerpt. Tegelijkertijd groeit de organisatie door. Het achterliggende probleem zit hem in het feit dat Life Goals, in de huidige structuur, meer top-down aanstuurt via de lagen in het

netwerk. Nu de hele organisatie onder de loep wordt gelegd willen ze dit ook veranderen. Een van de hoofdthema's in deze vernieuwing is dat Life Goals Nederland minder vanaf kantoor wil werken en meer zichtbaar wil zijn. Dit is gegoten in de woorden "Back to the Streets", daar waar de organisatie ooit gestart is met het organiseren van voetbal voor dak- en thuislozen. Hier komt de noodzaak voor dit onderzoek naar voren: hoewel het huidige netwerk functioneert en voor veel deelnemers de gestelde doelen weet te realiseren, wil de organisatie een verandering doormaken. Om dit te bewerkstelligen, maar ook goede of zelfs betere resultaten te blijven behalen en te groeien, moet onderzocht worden welke elementen in het huidige netwerk aangepast zullen moeten worden en vooral ook op welke manier dit moet gebeuren. De doelstelling van het onderzoek is dan ook om de huidige netwerkstructuur te analyseren en optimaliseren. Hiervoor zullen strategieën vanuit metagovernance gebruikt worden.

1.2 Vraagstelling

De huidige netwerkstructuur van Stichting Life Goals moet onderzocht worden om te ondervinden waar kansen liggen om het netwerk te optimaliseren. Om dit te doen moet de netwerk governance, ofwel het besturen via het netwerk, onderzocht worden (Treib, et al. 2007). Op basis hiervan beoogt dit onderzoek om Life Goals te adviseren over het vernieuwen of continueren van bepaalde aanpakken. Hieruit zal ook blijken of Life Goals momenteel wel in een netwerk functioneert. Zoals beschreven is Life Goals de laatste jaren meer vanuit een top-down aanpak te werk gegaan. Dit sluit aan op een traditionele vorm van government: hiërarchie is hierin dominant (van Dijk, 2009). In de geschiedenis van governance zien we na de traditionele vorm van government een transitie naar markt en netwerkstructuren, die tegen de traditionele vorm ingaan. Vervolgens ontstond er een netwerk-governance, die minder hiërarchie omvat (van Dijk, 2009). Hoewel Life Goals het vaak heeft over het "netwerk", en de partners in dit netwerk, is het de vraag of Life Goals niet meer opereert naar de traditionele manier van government, door de top-down besluitvorming die in de organisatie is geslopen. Om dit inhoudelijk duidelijker te maken, zal het begrip metagovernance centraal staan in het onderzoek. Metagovernance wordt breed gedefinieerd als de "governance of self-governance" (Sørensen, 2009). Dit concept wordt door Sørensen (2009) beschreven aan de hand van een aantal strategieën (tools) waarmee je een netwerk kunt analyseren. Het doel hiervan is om sturing te geven aan het netwerk en te coördineren terwijl de organisatie zich in het netwerk bevindt (Peters, 2000). Aan de hand van deze metagovernance tools kan worden getoetst hoe

de organisatie te werk gaat, onderlinge banden tussen de actoren in het netwerk blootgelegd worden en kan er uitgezocht worden hoe beleid van de organisatie geoptimaliseerd kan worden. Hoewel Life Goals sinds de oprichting van de organisatie al veel gegroeid en veranderd is, kan tijdens de gewenste nieuwe verandering een metagovernance benadering inzichten bieden die voorheen nog niet gevonden zijn. Bij metagovernance komt zowel inhoudelijke informatie aan het licht, als banden tussen verschillende actoren van het netwerk (Sørensen, 2009).

Dit onderzoek heeft als doel Life Goals te adviseren over de te nemen stappen in de optimalisatie van het huidige netwerk, als er hier al sprake van is, om zo groei en aanpak te verbeteren. Hierbij moet de rol van Life Goals in acht worden genomen, evenals de manier van besturen. Zo kunnen de doelen uit het beleidsplan wellicht beter behaald worden. Hiervoor worden de metagovernance tools gebruikt. Er ligt hierbinnen een grote focus op de actoren in het netwerk, aangezien partners voor een goede werking van Life Goals essentieel zijn. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag voor dit onderzoek:

In hoeverre is er sprake van een governance netwerk voor Stichting Life Goals en hoe geeft Stichting Life Goals sturing aan dit netwerk?

Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden zijn er deelvragen geformuleerd:

- *Hoe ziet de huidige netwerkstructuur van Stichting Life Goals eruit?*
- *Wat zijn strategieën van metagovernance?*
- *Wat zijn valkuilen van metagovernance?*
- *Hoe gebruikt Life Goals al metagovernance strategieën en waar schiet metagovernance tekort in het Stichting Life Goals netwerk?*

1.3 Begrippenlijst

Om eenduidigheid te behouden tijdens het lezen zijn in tabel 1 een aantal begrippen gedefinieerd die voor Stichting Life Goals belangrijk zijn. Deze begrippen zullen vaker terugkomen in dit onderzoek.

Life Goals Partner	Een gemeente, zorginstelling of sport-serviceorganisatie die zich bij Life Goals aansluit en de Life Goals methodiek in hun eigen programma gebruikt.
Life Goals coördinator	De coördinator is de verbinder tussen Stichting Life Goals en de gemeente, zorginstelling of sportservice-organisatie.
Maatschappelijk Sportcoach (MSC)	De Maatschappelijk Sportcoach staat dicht bij de deelnemers en geeft het sportaanbod aan de hand van de Life Goals methodiek.
Deelnemer	De deelnemer is de persoon in de sociaal kwetsbare positie waar Life Goals hun programma voor opzet. De deelnemer staat centraal.

Tabel 1: Begrippenlijst met uitleg ter ondersteuning van de leesbaarheid van dit onderzoek

1.4 Maatschappelijke relevantie

Omdat Stichting Life Goals een maatschappelijke organisatie is, sluit de maatschappelijke waarde van dit onderzoek goed aan op het overkoepelende doel van de stichting. Door de kracht van sport in te zetten hoopt Life Goals in te spelen op actuele maatschappelijke problemen en zo de doelgroep door middel van sport oplossingen en een nieuw toekomstperspectief te bieden (Stichting Life Goals, 2024). Door middel van dit onderzoek kan de werking van Life Goals hopelijk geoptimaliseerd worden, waardoor er een groter bereik en wellicht een beter functioneren binnen de stichting kan worden gerealiseerd. Op deze manier vergroot de maatschappelijke relevantie van heel Life Goals als organisatie.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

De theorie rondom metagovernance is in een sportonderzoek context nog weinig onderzocht. De reguliere governance, of netwerk governance, van sportorganisaties is regelmatig aan bod gekomen in sportonderzoek. Zo heeft Bruyninckx bijvoorbeeld in 2012 een artikel geschreven genaamd “Sports Governance”, waarin netwerk governance in brede zin aan bod komt door naar grote sportfederaties te kijken zoals het International Olympic Committee (IOC) of de Union of European Football Associations (UEFA). Daarnaast is sportbeleid ook vaker aan bod gekomen in de wetenschapsliteratuur. Hierbij kan bijvoorbeeld gekeken worden naar Strittmatter et al. en hun tekst over hoe beleidsvorming continu invloed heeft op legitimiteit (2018). Toch zijn de specifieke metagovernance strategieën zoals deze uitgewerkt zijn door Sørensen (2009) in een sportcontext nog weinig gebruikt. Deze worden nader beschreven in het Theoretisch Kader. Daarom ligt er hier een leemte in de wetenschap en kan dit onderzoek zowel op academisch vlak in de sportwetenschap, als voor Stichting Life Goals of vergelijkbare maatschappelijke organisaties, relevant zijn. Dit onderzoek draagt bij aan een verdiepende blik op netwerkstructuren in de sport, waarbij er niet alleen op grote schaal geanalyseerd wordt.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit verschillende hoofdstukken, waarbij in het eerste hoofdstuk de probleem- en doelstelling omschreven is. In dit hoofdstuk is ook Stichting Life Goals geïntroduceerd. Hierna volgt hoofdstuk twee, waarin een literatuurstudie plaatsvindt. Hoofdstuk drie omvat het Theoretisch Kader. In dit hoofdstuk wordt de theorie toegelicht die tijdens het onderzoek de boventoon voert in de analyse. Vervolgens zal in hoofdstuk vier de methodologie van dit onderzoek behandeld worden. Dit omvat de dataverzameling en de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. In hoofdstuk vijf worden de resultaten gepresenteerd en in datzelfde hoofdstuk zullen deze resultaten geanalyseerd worden aan de hand van de theorie uit hoofdstuk twee en drie. Daarna worden in hoofdstukken zes en zeven conclusies getrokken en een discussie uiteengezet. In hoofdstuk acht, tevens het laatste hoofdstuk van deze scriptie, worden er aanbevelingen gedaan voor Stichting Life Goals om hun netwerk te ondersteunen. Afsluitend volgen de literatuurlijst en bijlagen.

2. Literatuurstudie

Binnen dit onderzoek wordt voornamelijk het metagovernance perspectief gebruikt om de netwerkanalyse van Stichting Life Goals uit te voeren. In dit hoofdstuk zal naast netwerk governance het begrip metagovernance verder uitgewerkt worden met haar onderdelen en valkuilen.

2.1 Literatuurstudie

In de literatuurstudie ligt de focus op netwerk governance en wat hier voor- en nadelen van zijn. Het leidt naar het Theoretisch Kader toe.

2.1.1 Netwerk governance

Governance is een moeilijk definieerbaar begrip. Het is constant in verandering en refereert aan *societal steering*, oftewel besturen van de maatschappij (Treib, et al. 2007). Het heeft met politics, polity en policy te maken, zoals beschreven door Treib. ‘Politics’ omvat machtsrelaties in de governance. ‘Polity’ gaat over de institutionele inrichting, en ‘policy’ heeft te maken met beleid en beleidsinstrumenten (Treib, et al. 2007). Waar er voorheen in de traditionele definitie van “government” met een top-down mentaliteit gewerkt werd, en netwerken werden gestuurd door de staat, moet governance juist zorgen voor een multi-actor insteek. Door op deze manier meerdere instituties en organisaties mee te laten doen in de samenleving en het nemen van beslissingen, zet je het concept *societal steering* centraal (Bruyninckx, 2012). Hiermee creëer je een netwerk binnen de samenleving.

Klijn en Koppejan (1993) beschrijven een netwerk als: “Min of meer duurzame patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom beleidsproblemen of clusters van middelen en die worden gevormd, in stand gehouden en veranderd door reeksen van spelen” (p. 231). Dit houdt in dat het netwerk voor langere tijd bestaat en dat er afhankelijkheid is tussen de verschillende partijen die deelnemen aan dit netwerk. Vaak hebben de partijen overkoepelende beleidsproblemen. Het netwerk blijft bestaan omdat dit beleid continu met samenwerking aangepast kan blijven worden. Hier kan het huidige Life Goals netwerk zich herkennen. De relaties die bestaan tussen de verschillende werklagen in het netwerk zijn gevormd door een overkoepelend doel en vormen zich rondom

beleidsproblemen. De wil is er om sport als middel in te zetten voor mensen in een sociaal kwetsbare positie. Ook al hebben Life Goals partners in de hoofdlijn niet altijd hetzelfde doel, zullen ze deze wel ondersteunen. De drie grootste werklagen in de organisatie van Life Goals zijn de medewerkers van Life Goals Nederland, de coördinatoren in gemeenten en van partners waar de Maatschappelijk Sportcoaches onder vallen.

Provan en Kenis (2008) leggen drie verschillende soorten governance netwerken uit: *participant-governed*, *lead organization-governed* en *network administrative organisation*. Participant-governed netwerken zijn netwerken die op basis van zelfsturing opereren. Er is geen aparte organisatie die de leiding neemt. Beslissingen in het netwerk worden in samenspraak genomen met alle partijen in het netwerk. Dit betekent dat het onderlinge vertrouwen tussen de partijen groot moet zijn. Elke partij heeft verantwoordelijkheid en in theorie een gelijk aandeel. Dit is volgens de auteurs de simpelste vorm van netwerk governance (Provan en Kenis, 2008).

Lead organization-governed netwerken zijn netwerken waarin één organisatie alle beslissingen neemt: zij nemen de leiding. Terwijl er zich nog steeds meerdere partijen in het netwerk verbinden, is de verdeling tussen het aandeel dat deze partijen leveren anders. Er hoeft dus ook minder onderling vertrouwen te bestaan bij deze vorm van netwerk governance: het is een netwerk governance waarbij er meer verticale sturing plaatsvindt. De doelen van de leidende organisatie zullen worden onderstreept door de doelen die in het netwerk bestaan. Vaak bestaat deze vorm van netwerk governance uit meer partijen dan participant-governed netwerken, omdat het overzicht makkelijker te behouden valt voor de leidende organisatie (Provan en Kenis, 2008).

Bij network administrative organization governance wordt er een apart orgaan opgezet om het netwerk, bestaande uit zowel de partijen als de leidende organisatie, te coördineren. Deze coördinator is dus niet een van de aangesloten partijen in het netwerk, zoals dat bij lead organization-governance wel het geval is. Hierbij hoeft deze aparte coördinator niet dezelfde doelen te hebben als de rest van het netwerk, maar het is wel van belang dat de doelen bekend zijn. Het onderlinge vertrouwen speelt een minder grote rol (Provan en Kenis, 2008).

Aansluitend op deze drie vormen van netwerk governance, hebben governance netwerken een aantal kenmerken waarmee de efficiëntie van het netwerk verbetert. De eerste, al aangehaald in de vorige alinea, is onderling vertrouwen. Provan en Kenis (2008) beschrijven in hun artikel dat netwerk governance afhangt van de voorwaarde van het hebben van wederzijds vertrouwen. Hiermee kun je gezamenlijke doelen behalen. Het opbouwen van vertrouwen kost

tijd, maar zal er vervolgens voor zorgen dat productiviteit in het netwerk verhoogd wordt en de interactie tussen de actoren steviger staat.

De volgende kenmerken van governance netwerken worden beschreven door Sørensen en Torfing (2007). Om te beginnen kan door de samenstelling en de samenwerking van de actoren in het netwerk op een proactieve manier beleidsproblemen aangepakt worden. Door dit in een vroeg stadium van het probleem te ontdekken, kunnen de actoren hier nog flexibel op inspelen. Ten tweede, omdat er meerdere actoren in een netwerk naast elkaar bestaan, zal het verzamelen en verspreiden van informatie in het netwerk snel gaan. Een combinatie van partijen heeft meer kennis dan één partij, en zo ligt er volgens Sørensen en Torfing een “intelligente” basis om beslissingen op te baseren. Ten derde, doordat er nauw samengewerkt wordt door meerdere partijen op bepaalde beleidsproblemen, ontstaat er sneller een consensus over de problemen. Deze overeenkomstigheid kan wederom handig zijn in het sneller nemen van beslissingen. Ten slotte, wanneer er een beslissing genomen is, zal een governance netwerk samenstelling ook minder moeite hebben met de implementatie van het beleid. Dit is omdat veel partijen al de consensus bereikt hebben (Sørensen en Torfing, 2007).

Hoewel de kenmerken van governance netwerken voordelig klinken, bestaan er ook factoren die het goed functioneren van het netwerk kunnen benadelen. De optimale werking kan namelijk alleen behaald worden als alle factoren goed behandeld worden door de actoren in het netwerk. Zo kan er al een vermindering van functioneren optreden wanneer de samenstelling van het netwerk verandert. Wanneer er een nieuwe partij binnen het netwerk komt, is het van belang dat deze zo snel mogelijk met dezelfde consensus gaat acteren. Daarnaast kunnen er frustraties ontstaan als doelen niet of niet snel genoeg behaald worden. Ook kunnen externe factoren of partijen de stabiliteit van het netwerk aantasten (Sørensen en Torfing, 2007). Ten slotte zal zwak of geen leiderschap in het netwerk ook niet voordelig werken.

Om deze benadelende factoren te ondervangen bestaat het begrip ‘metagovernance’. Door Jessop (2011) wordt dit beschreven als de “*governance of self-governance*”, wat wil zeggen dat een meestal zelfregulerend netwerk ook baat heeft bij een organisatie die een leiderschapspositie inneemt en het netwerk bestuurt. Op deze manier ondervangt de zogeheten metagovernor grote verschillen en verschuivingen in het netwerk en zal het netwerk langer goed blijven functioneren (Sørensen en Torfing, 2007). Hier sluit ook de term “netwerk constituering” op aan. Dit begrip richt zich op de verandering in het netwerk met als doel het verbeteren van condities waaronder interactie plaatsvindt (Klijn en Koppejan, 1993). De

metagovernor zal dan de focus hebben op het ondervinden en monitoren waar verbeteringen plaats kunnen vinden tussen interacties in het netwerk.

Metagovernance is ontwikkeld om gebreken in netwerk governance op te lossen en op deze manier zelf-sturing te blijven behouden. Dan kan het gestelde doel op een efficiëntere manier behaald worden. Een van deze tekortkomingen is vaak toch de behoefte aan coördinatie, ook al wordt er geopereerd in een zelfsturend netwerk (Gjaltema et al., 2020). Als dit gekoppeld wordt aan de drie vormen van netwerk-governance, dan lijkt metagovernance in deze uitleg te passen bij een lead-organization governed netwerk. Dit is omdat er een organisatie sturing geeft en coördinator is van het netwerk waar zij zichzelf ook in bevinden. Toch is het belangrijk om metagovernance anders te zien. In metagovernance wordt er juist niet ingespeeld op de hiërarchische coördinatie, die in een lead-organization government wel bestaat. Metagovernance focust zich voornamelijk op de processen en interacties in het netwerk, en niet op het direct beïnvloeden van het netwerk (Sørensen, 2006). Hierdoor blijft het netwerk in tact en sluit metagovernance beter aan op een participant-governed netwerk. Kijkend naar Stichting Life Goals, sluit het participant-governed netwerk in de ambitie het best aan. Toch neigt de organisatie stuctuur de afgelopen jaren door de top-down besluitvorming soms naar lead-organization government. In de volgende alinea wordt beschreven hoe Life Goals zich zou opstellen als metagovernor. Verdere verdieping over metagovernance volgt in hoofdstuk 3; het Theoretisch Kader.

2.1.2 Stichting Life Goals als metagovernor

Binnen het Life Goals netwerk blijkt uit de doelen zoals vermeld op de website dat Stichting Life Goals zich kan en wil positioneren als metagovernor. Partners gaan banden aan met de organisatie en handelen vanuit de Life Goals methodiek. Waar Life Goals voorheen dicht bij de doelgroep stond, is de organisatie de laatste jaren vanuit een meer top-down benadering te werk gegaan. Het beleid werd gemaakt en uitgevoerd, ook door de partners, maar de afstand tot de doelgroep werd groter. Toch is duidelijk dat Life Goals in het netwerk zit, en niet dé leider wil zijn. Zij passen dus niet bij de door Provan en Kenis (2008) beschreven lead-organization governed netwerkstructuur. Het overzicht wordt gehouden en partijen worden ondersteund, met elkaar verbonden en hun “bestaande initiatieven versterkt” (Stichting Life Goals, 2024). De Life Goals website noemt ook dat zij graag helpen in het opzetten van eigen sociale sportinitiatieven. De combinatie van deze elementen toont aan dat het algemene Life Goals

netwerk bestaat uit vele partners die eigen aanbod creëren, en dat dit aanbod prima kan functioneren, maar dat Life Goals wil ondersteunen en overzicht wil houden. Dit past ook niet in de schets van participant-governed netwerken. In dat geval zou Life Goals namelijk hetzelfde aandeel moeten leveren als de andere partners in het netwerk, terwijl ze wel sturing willen houden en partners ondersteunen. Hierom kan Life Goals gezien worden als de metagovernor: ze willen de processen niet direct beïnvloeden, maar zich wel bezighouden met de processen en interacties in het netwerk. Waar een goede metagovernor zich mee bezighoudt, wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de metagovernance theorie verder uitgelicht.

3.1 Metagovernance

Zoals beschreven wordt metagovernance breed gedefinieerd als de “governance of self-governance” (Sørensen en Torfing, 2009). Kooiman (2003), Jessop (2011) en Klijn en Koppejan (2004) geven allen een theoretisch perspectief op wat metagovernance omvat. Kooiman (2003) beschrijft dat metagovernance helpt bepalen hoe beleid maken in een netwerk aangepakt moet worden. Hierbij wordt er rekening gehouden met de idealen die in dat netwerk bestaan. Jessop (2002) beschrijft dat metagovernance ook de werking van het beleid en ontstane problemen naar voren kan brengen. Klijn en Koppejan (2004) voegen hieraan toe dat metagovernance zich bezighoudt met hoe publieke managers netwerken beheren en hoe wederzijds leren, en vertrouwen opbouwen, vergemakkelijkt kan worden in organisaties. Een combinatie van deze drie perspectieven kan voor Stichting Life Goals in het huidige onderzoek goed gelden: Life Goals wil de verhoudingen tussen verschillende relaties in het netwerk verbeteren, waarbij alle betrokkenen een nuttige wederzijdse relatie hebben. Daarvoor moet de organisatie de werking van de beleidsmethoden analyseren.

De focus van metagovernance ligt niet op directe beïnvloeding van een bestaand netwerk maar volgens Sørensen en Torfing op de omliggende processen, met als doel om efficiëntie van het netwerk te verhogen (2009). Door in het netwerk te bestaan maar ondersteunend te zijn, kan er overzicht worden gehouden en snel geïntervenieerd worden. Hierdoor zou het zelfsturende aspect van netwerken niet aangetast worden (Sørensen, 2006). Daarnaast beschrijft Gjaltema et al. (2020) in hun tekst dat metagovernance de democratische legitimiteit van een netwerk kan verhogen. Dit is gelieerd aan het democratische aspect van een netwerk. Zij stellen dat doordat er een metagovernor op een netwerk ingezet wordt, het netwerk op een democratische manier gecontroleerd wordt in plaats van door een autoritaire instelling van bovenaf. Er is een metagovernor verantwoordelijk, maar deze rust op de processen en de zelfsturing van het netwerk zelf. Het is wel belangrijk om vast te stellen dat het aanstellen van een metagovernor niet automatisch leidt tot meer democratische legitimiteit. Het kan verhoogd worden. Ten slotte is metagovernance ook een goede manier om het onderlinge vertrouwen binnen een netwerk versneld te verhogen. Doordat er een meta governor is die vertrouwen uitspreekt naar het netwerk en naar de partners in dit netwerk, en dit aangeeft dat binnen het netwerk gezamenlijke

doelen bestaan. De metagovernor houdt overzicht en vertrouwen over het geheel (Sørensen en Torfing, 2009).

3.2 Metagovernance strategieën

Volgens Sørensen (2006) bestaan er vier netwerkstrategieën, zogeheten “tools” in haar tekst, die managers kunnen gebruiken om metagovernance toe te passen in organisaties. Aan de hand van deze strategieën kunnen er acties vastgesteld worden die een metagovernor, in dit onderzoek Stichting Life Goals, zouden moeten nemen. De strategieën zijn bedoeld om effectiviteit en democratie van het netwerk te verhogen. Er wordt binnen deze vier tools onderscheid gemaakt tussen hands-on strategieën en hands-off strategieën. Hands-on strategieën zijn tools waarbij er weinig afstand bestaat tussen de metagovernor en de actoren bij het reguleren van het netwerk en de interactie groot is. Hands-off tools zijn het tegenovergestelde hiervan, waarbij de tool door de metagovernor wordt ingezet maar met minder directe invloed, en er daarbij veel wordt ingespeeld op de zelfregulering van partners binnen het algehele netwerk (Sørensen, 2006).

De keuze voor hands-off of hands-on metagovernance hangt af van het beleidsprobleem. Bij problemen waar consequenties van het niet volgen van het beleid groot zullen zijn, zal het contact met de actoren in het netwerk nauwer moeten zijn (Sørensen en Torfing, 2009). Daarom moet de interactie vaker plaatsvinden, om zo van dag tot dag bezig te kunnen zijn met het reguleren van het netwerk als metagovernor en problemen eerder te ondervangen. Je weet immers als metagovernor goed wat er speelt en neemt een grote plaats in het netwerk in. Hands-off metagovernance tools zullen vaker aan het begin van een reguleringsproces ingezet worden. In die fase wordt het beleid nog gevormd en doelen nog opgesteld, waarna moet blijken of de werking een hands-on tool nodig heeft.

De vier tools kunnen allemaal gebruikt worden om effectiviteit en democratie binnen netwerken te vergroten. De tools zijn:

1. Netwerk Design (hands-off)
2. Netwerk Framing (hands-off)
3. Netwerk Management (hands-on)
4. Netwerk Participatie (hands-on)

3.2.1 Netwerk Design

Netwerk design gaat over hoe een netwerk eruit ziet. In dit onderzoek is dit Stichting Life Goals. Het is de achtergrondinformatie en zijn de aspecten die vormgeven hoe de organisatie eruitziet. Hierbij moet gedacht worden aan grootte, karakter van de organisatie, achterliggende doelen, samenstelling en operationele procedures. Tijdens de metagovernance van deze tool worden dit soort aspecten onder de loep gelegd en kunnen er structurele aanpassingen gedaan worden (Sørensen, 2006). Het is een hands-off tool, aangezien de organisatie zelf hier het meest in te zeggen heeft. Een metagovernance tool speelt alleen in op de aspecten, maar de organisatie moet inspelen op zelfregulering om aanpassingen te doen. Netwerk design zal voornamelijk als tool ingezet worden aan de start van beleidsvorming voor een netwerk. Omdat er hier doelen opgesteld worden, kan er sneller gekozen worden welke actoren binnen het netwerk nuttig kunnen zijn in de uitwerking ervan. Metagovernors moeten wel in kunnen zien dat als gestelde doelen of het gestelde beleid niet haalbaar zijn, er eventueel institutionele veranderingen gemaakt moeten worden om efficiëntie te vergroten (Sørensen en Torfing, 2009).

Concrete acties voor een metagovernor die de netwerk design strategie toepast zijn:

- Zicht houden op gestelde doelen: de doelen moeten voor elke actor in het netwerk helder en haalbaar blijven, anders zal dit efficiëntie verlagen.
- Vermogen om het netwerk aan te passen: overbodige of niet succesvolle actoren in het netwerk moeten aangesproken kunnen worden en eventueel buiten het netwerk worden gezet. Zo wordt de scherpste en consensus in het halen van de doelen behouden, wat leidt tot hogere effectiviteit.
- Bepalen van *output* binnen het beleid: het geven van concrete opdrachten aan actoren zorgt voor eenduidige manier van verzamelen van resultaten. Zo heeft elke actor helder wat er moet gebeuren.

(Sørensen en Torfing, 2009).

3.2.2 Netwerk Framing

Netwerk framing is ook een hands-off tool. Deze tool speelt meer in op grotere doelen en karakter van de organisatie, bijvoorbeeld de positie op politiek vlak. Hierin wordt duidelijk op welke manier de organisatie zichzelf in de samenleving plaatst en welke eventuele ideologieën er gevolgd worden (Sørensen, 2006). Hier wordt, zoals Sørensen beschrijft, het verhaal van de organisatie mee verteld. Deze vorm van *storytelling* kan een uitleg zijn voor de manier waarop netwerk actoren te werk gaan om hun bepaalde doelen te behalen. Ook bij deze tool staat zelfregulering van de organisatie hoog in het vaandel. Ondanks deze zelfregulering speelt de

tool ook in op het creëren van zogeheten *interdependencies*, ofwel afhankelijkheden van netwerk actoren (Sørensen en Torfing, 2009). Dit doen ze bijvoorbeeld door het stimuleren van het uitwisselen van ideeën in het netwerk. Hierbij kan gedacht worden aan het blootleggen van rollen en capaciteiten van elke partner, of het organiseren van activiteiten waar elke partner zich in kan vinden.

Concrete acties voor een metagovernor die de netwerk framing strategie toepast zijn:

- Zorgen voor afstemming van doelen door het verhaal van de organisatie te vertellen (de wijze waarop er gewerkt wordt en waarom er zo te werk gegaan wordt). Zo kan elke partner zich houden aan deze wijze en werk je gezamenlijk efficiënt aan het doel.
- Creëren van sterke banden tussen partners: op deze manier verhoog je onderlinge interactie en afhankelijkheid en wordt samenwerking gestimuleerd. Op deze manier kan er uitwisseling plaatsvinden wat leidt tot snellere samenwerking.
- Delen van goede uitkomsten: als metagovernor houdt je overzicht en kan er bepaald worden wat er gedeeld wordt in het netwerk. Goede uitkomsten moeten onderling gedeeld worden, zodat anderen ook efficiënt richting dezelfde uitkomst kunnen werken.

(Sørensen en Torfing, 2009).

3.2.3 Netwerk Management

Netwerk Management is de eerste hands-on tool en een belangrijke in dit onderzoek voor Stichting Life Goals. Het gaat hierbij om het verdelen van materialen, maar ook om het in hun kracht zetten van alle actoren binnen een netwerk (Sørensen, 2006). Vooral het laatste punt is voor Life Goals van belang, met name met het oog op de evaluatie van de rol van de verschillende actoren. Ook eventuele conflicten of tegenstrijdigheden worden met deze tool aan het licht gebracht, doordat de metagovernor zich meer in het netwerk bevindt en dit eerder aanvoelt. Deze tool speelt minder in op de zelfreguleringskwaliteiten van de organisatie maar ondersteunt op een actievere manier. Zo kan de netwerkmanager bijvoorbeeld openheid en transparantie in het netwerk stimuleren, waardoor alle relevante informatie bij elke actor terechtkomt (Sørensen en Torfing, 2009). Naast het feit dat de actoren in het netwerk samenwerken en op één lijn liggen, kan de netwerkmanager er ook zorg voor dragen dat het netwerk in het grotere netwerk gezien en ondersteund wordt. Zij krijgen een waardevollere positie in het grotere landschap (Sørensen en Torfing, 2009).

Concrete acties voor een metagovernor die de netwerk management strategie toepast zijn:

- Zorgen voor middelen en een goede verdeling van de materialen in het netwerk: als de metagovernor hier zorg voor draagt, worden op deze manier kosten verminderd omdat

niet elke partner individueel zorg moet dragen. De actoren worden ondersteund en kunnen zo focus houden op het behalen van de doelen.

- Stimuleren van openheid en transparantie in het netwerk: relevante informatie komt sneller bij elke betreffende partner terecht. Dit verhoogt efficiëntie.
- Stimuleren van kleine aanpassingen: wanneer een actor tegen een probleem aanloopt wat makkelijk te verhelpen is, moet er ruimte zijn om dit met een kleine aanpassing te verbeteren. Dit stimuleert de voortgang en innovatie van de actoren.
- Zicht houden op spanningen: als de metagovernor die zich in het netwerk bevindt oog houdt voor spanningen, kunnen deze door middel van controle en uitwisseling snel ondervonden worden. Wanneer deze snel opgelost worden, gaat het netwerk ook sneller efficiënter door.

(Sørensen en Torfing, 2009).

3.2.4 Netwerk Participatie

De laatste tool, netwerk participatie, is ook hands-on. Deze wordt gebruikt om beslissingen te maken en de invloed van het beleid rondom problemen in de organisatie te analyseren. Ook hierbij spelen actoren weer een grote rol, met name welke doelen zij hebben rondom het vormen van het beleid en hoe zij dit beïnvloeden (Sørensen, 2006). Het is een lastigere tool voor een metagovernor, omdat deze meer in het netwerk staat dan erbuiten. Desalniettemin moet de metagovernor een overzichtspositie behouden om invloed te kunnen blijven uitoefenen over de manier van handelen. Door middenin het netwerk te staan kan er wel snel en gemakkelijker ingespeeld worden op problemen. Er kan bijvoorbeeld ingezet worden op makkelijk te behalen doelen, waardoor er kleine en meerdere overwinningen behaald kunnen worden (Sørensen en Torfing, 2009). Op deze manier creëert de metagovernor een fijne en positieve sfeer. Ook speelt vertrouwen een grote rol in deze strategie. Op het moment dat de metagovernor zichtbaar is en duidelijk meedenkt en meewerkt aan het behalen van de gestelde doelen, zien de actoren in het netwerk dit ook. Op basis hiervan wordt er een vertrouwensband opgesteld, wat ervoor kan zorgen dat de actoren in het netwerk zich ook meer willen inzetten voor het grotere geheel (Sørensen en Torfing, 2009).

Concrete acties voor een metagovernor die de netwerk participatie strategie toepast zijn:

- Inzetten op makkelijk te behalen doelen en gezamenlijk eigenaarschap: door het stimuleren van makkelijk te behalen doelen kunnen er met het netwerk vaker kleine overwinningen gevierd worden. Dit zorgt voor een positieve sfeer, duurzaamheid in de

samenwerking en verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel. Al deze factoren leiden weer tot hogere efficiëntie.

- Tonen van vertrouwen: zichtbaar zijn en vertrouwen tonen in de partners is voor een metagovernor belangrijk om resultaten vanuit het netwerk te verkrijgen. Dit kan zorgen voor welwillende partners die ook vertrouwen tonen.
- Maken van keuzes over welke processen voort te zetten: de metagovernor moet durven kiezen te stoppen met een bepaald proces wanneer deze niet de gewenste uitkomst heeft. Op deze manier kan er sneller op goed werkende processen gefocust worden.

(Sørensen en Torfing, 2009).

3.3 Metagovernance valkuilen

Naast het beschrijven van welke tools er binnen de metagovernance gebruikt kunnen worden, is het ook belangrijk om in kaart te krijgen welke valkuilen en tegenslagen zich voor kunnen doen tijdens het onderzoek.

Sørensen (2006) beschrijft in haar tekst een aantal dilemma's voor *public authorities* binnen de metagovernance aanpak. Stichting Life Goals is juist een *private authority*. Metagovernance kan ook uitgevoerd worden door private authorities (Sørensen en Torfing, 2009). Hierbij is het wel van belang om in acht te nemen dat een netwerk vaak bestaat uit zowel private als public authorities. Zeker in het huidige netwerk is Stichting Life Goals degene die het beleid maakt wat anderen uitvoeren. Dit maakt dat Life Goals erg waakzaam en voorzichtig moet zijn met de metagovernance tools, met het oog op behoud van de balans tussen controle uitoefenen, aanpassingen doen en ook de zelfregulering van de organisatie intact houden. Hierdoor bestaat de kans dat het inzetten van de tools niet het gewenste effect heeft: bij te veel directe controle is het geen metagovernance meer maar directe governance, en bij te veel uitgaan van zelfregulering mist er juist metagovernance. Bij Stichting Life Goals is de verandering de loop der jaren meer richting direct governance gegaan. De mate waarin er metagovernance plaatsvindt ligt gevoelig en hier moet dus een goede balans in gevonden worden.

Daarnaast is het van belang om het eerder aangehaalde concept democratische legitimiteit in acht te houden. Omdat Life Goals een private organisatie is waarbij veel kleine netwerken deel zijn van een groter netwerk, moet de legitimiteit binnen deze democratische samenwerkingen wel blijven bestaan. De metagovernor moet ervoor waken dat elke actor

functioneel en tevreden blijft in de samenwerking. Het moet een netwerk van meer gelijke actoren worden in plaats van een netwerk waarin er van bovenaf bestuurd wordt, maar hierdoor geef je veel organisaties de kans om uit te spreken wat zij willen. Hierdoor krijg je legitimiteit in het netwerk. Dat is gewenst, maar het is wel een uitdaging waarvan Sørensen en Torfing (2009) zeggen dat de metagovernor mee te maken zal krijgen. In dit onderzoek is dit ook een uitdaging die meegenomen moet worden in de situatie rondom Stichting Life Goals en haar actoren.

3.4 Operationalisatie

Onderstaande tabel toont de operationalisatie van de belangrijkste begrippen in dit onderzoek. Dit gaat om de begrippen die voortkomen uit de metagovernance literatuur. Het begrip staat in de linkerkolom van de tabel. Vervolgens staat in de kolom ernaast de operationele definitie. Omdat de definities groot van aard zijn, zijn er in de kolom rechts ervan uitingsvormen verzameld waarmee de definities makkelijker vast te stellen zijn. De uitingsvormen komen voort uit de concrete acties per strategie, beschreven door Sørensen en Torfing (2009). De rechtse kolom bevat vragen die gesteld kunnen worden om te bepalen of de uitingsvormen gehaald worden. In een kwantitatief onderzoek zouden dit sterk meetbare elementen zijn.

Begrip	Operationele definitie	Uitingsvormen	Hoe wordt dit gemeten?
Netwerk Design	Een hands-off tool die toont hoe de organisatie eruit ziet. Het toont hoe de organisatie eruit ziet, op basis van grootte, karakter, samenstelling, en operationele doelen.	Zicht houden op gestelde doelen	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn de doelen haalbaar? - Zijn de doelen relevant? - Zijn de doelen voor elke actor bekend?
		Vermogen om netwerk aan te passen	<ul style="list-style-type: none"> - Is elke actor nuttig en succesvol? - Worden onsuccesvolle actoren aangesproken?
		Bepalen van <i>output</i> binnen het beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn de gegeven opdrachten concreet? - Worden resultaten op een eenduidige manier verzameld?
Netwerk Framing	Een hands-off tool die het verhaal van de organisatie vertelt. Hieronder vallen positie in de samenleving en ideologieën. Ook	Zorgen voor afstemming van doelen door <i>storytelling</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Is het verhaal van de organisatie duidelijk (de wijze waarop er gewerkt wordt en waarom er zo te werk gegaan wordt)? - Houdt elke partner zich aan de werkwijze?

	afhankelijkheden binnen een netwerk vallen onder Netwerk Framing.	Creëren van sterke banden tussen partners	<ul style="list-style-type: none"> - Is er veel onderlinge interactie? - Vindt er uitwisseling plaats?
		Delen van goede uitkomsten	<ul style="list-style-type: none"> - Worden behaalde resultaten in het netwerk gedeeld?
Netwerk Management	Een hands-on tool die zich bezighoudt met het verdelen van materialen in het netwerk, en het in hun kracht zetten van actoren in het netwerk.	Zorgen voor goede verdeling van middelen in het netwerk	<ul style="list-style-type: none"> - Worden actoren ondersteund in het behalen van hun doelen? - Hebben actoren de juiste middelen en kennis om hun doelen te behalen?
		Stimuleren van openheid en transparantie	<ul style="list-style-type: none"> - Komt relevante informatie snel bij betreffende actoren terecht?
		Stimuleren van kleine aanpassingen	<ul style="list-style-type: none"> - Worden problemen makkelijk en snel verholpen? - Is er ruimte om kleine aanpassingen te doen?
		Zicht houden op spanningen	<ul style="list-style-type: none"> - Worden spanningen in het netwerk tijdig ontdekt?
Netwerk Participatie	Een hands-on tool die zich vormt rondom het beleid en de beleidsvorming van de organisatie. Hierbij worden ook actoren in het proces meegenomen.	Inzetten op makkelijk te behalen doelen	<ul style="list-style-type: none"> - Worden kleine doelen vaak behaald in de organisatie? - Geldt dit voor elke actor?
		Tonen van vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> - Is de organisatie zichtbaar voor de betrokken actoren? - Toont de organisatie vertrouwen aan betrokken actoren?
		Maken van keuzes over welke processen voort te zetten	<ul style="list-style-type: none"> - Worden niet succesvolle processen vroegtijdig stopgezet? - Leveren de processen de gewenste doelen op?

Tabel 2: Operationalisatie van begrippen in dit onderzoek

4. Methodologie en verantwoording

In dit hoofdstuk worden de gemaakte keuzes rondom het uitvoeren van het onderzoek toegelicht. Het hoofdstuk beschrijft eerst de opzet van het onderzoek en gaat dan dieper in op de manier waarop de respondenten zijn geselecteerd. Vervolgens zal de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken worden, gevolgd door een paragraaf over onderzoeksethiek. Ten slotte zal de dataverwerking en analyse besproken worden.

4.1 Opzet onderzoek en dataverzameling

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat op deze manier ervaringen of meningen van mensen goed verzameld konden worden. Met dit kwalitatieve onderzoek wordt er geprobeerd nieuwe inzichten te verkrijgen over het eerder beschreven probleem. Kwalitatief onderzoek heeft namelijk een verkennend karakter en is geschikt voor het begrijpen van fenomenen (Baarda, et al., 2021). Dit past bij het vraagstuk rondom Life Goals, aangezien hierin geprobeerd wordt te verkennen hoe goed het netwerk functioneert en hoe dit geoptimaliseerd zou kunnen worden. Allereerst is er een documentanalyse gedaan van beleidsstukken van Life Goals om met als doel al verkennend te werk te gaan. Deze beleidsstukken geven aan de hand van het Theoretisch Kader een beeld van hoe de Life Goals organisatie hun netwerk opzet. Vervolgens zijn er interviews gehouden met verschillende actoren binnen het Life Goals netwerk. Eén van deze interviews was in de vorm van een focusgroep gesprek. De combinatie van de antwoorden van deze verschillende respondenten zorgt voor een algemeen beeld van hoe de organisatie werkt, maar geeft ook een breder beeld van de vlakken waarop mogelijkheden voor verbetering bestaan. Aan de hand van de interviews kan er een analyse gedaan worden waarbij de theorie uit het vorige hoofdstuk gekoppeld wordt, om zo tot aanbevelingen te kunnen komen voor Life Goals.

4.2 Interviews en deelnemers

Er is voor dit onderzoek gesproken met respondenten uit vier verschillende lagen van het Life Goals netwerk in de vorm van semi-gestructureerde interviews. Deze lagen bestaan uit: medewerkers van Stichting Life Goals, coördinatoren, Maatschappelijk Sport Coaches en deelnemers. Daarnaast is een medewerker uit een soortgelijke organisatie als Life Goals geïnterviewd: Younited Belgium. Hiervoor is gekozen omdat deze organisatie een vergelijkbare werkwijze heeft als Life Goals, maar door de andere omvang en aard van deze organisatie ook

kan zorgen voor nieuwe inzichten, over wat er goed werkt bij hen of juist tegenwerkt. Younited Belgium is een maatschappelijke organisatie die de kracht van sport gebruikt om contact te leggen met ‘experts in het dagelijks overleven’ en met hen op en naast het veld stappen vooruit te zetten (Younited, 2024). Dit is vergelijkbaar met de aard van Stichting Life Goals. Younited is, ondanks dat ze door heel België opereren, een kleinere organisatie. Zij bereiken 1307 deelnemers uit 48 teams (Younited, 2024). Bij Stichting Life Goals waren er anno 2023 meer dan tienduizend deelnemers bereikt (Stichting Life Goals, 2024). De 48 teams hebben elk coaches die voor hen en met hen aan de slag gaan. Voor dit onderzoek is Younited een interessante organisatie omdat zij deze coaches een grotere rol geven dan Life Goals dit doet.

De werknemers van Life Goals zijn personen die zich nauw bemoeien met het opzetten en vormen van het Life Goals netwerk en met het partnernetwerk. Zij hebben de meeste kennis over werkwijze, geschiedenis en effectiviteit rondom dit onderwerp. Hoewel Life Goals maar uit een klein team bestaat is ervoor gekozen om de geïnterviewden te beperken tot degenen die zich het meest direct bezighouden met het netwerk. Er zijn drie interviews gehouden met Life Goals werknemers.

De coördinatoren en coaches zijn aangesloten bij partners van Life Goals en bieden directer het sportaanbod aan. Deze personen zijn geselecteerd op basis van de mate van betrokkenheid bij Life Goals en de duur van de betrokkenheid. Hierin is gepoogd om een mengeling te verkrijgen aan respondenten en achtergronden. Zo kwamen sommigen uit de doelgroep maar anderen juist vanuit een functie bij een partnerorganisatie. Hiermee is een doorsnede van het grotere Life Goals netwerk gecreëerd.

Om de deelnemers van Life Goals te spreken is gekozen voor een focusgroep methode tijdens een structureel sportmoment. Een focusgroep is een soort interview waarbij de deelnemers ook onderling in gesprek kunnen gaan. Hieraan deden zes deelnemers mee. Het doel van een focusgroep interview is om inzicht te krijgen in de ideeën en gevoelens van personen over een bepaald onderwerp (Van Assema et al., 1992). Het gesprek wordt geleid door een gespreksleider, in deze studie betrof dit de onderzoeker. Een voordeel van de focusgroep is dat het een relatief eenvoudige methode is om veel inzichten te verkrijgen. Daarnaast gaan de deelnemers aan het gesprek, omdat zij op elkaar kunnen reageren, vaak sneller dieper op de inhoud in. Verder heeft de groepsleider vaak minder invloed op het gesprek omdat deze veelal onderling gevoerd wordt (Van Assema et al., 1992). Nadelen van focusgroepen kunnen zijn dat er irrelevante onderwerpen aangehaald worden omdat deelnemers te ver afwijken van de vraag tijdens het gesprek. Verder kunnen deelnemers zich wellicht ook niet op hun gemak voelen (Van Assema et al., 1992). Voor de deelnemers van Stichting Life Goals was dit een geschikte

methode omdat zij onderling fijner met elkaar praten dan met een onbekende onderzoeker. Dit is gedaan op advies van de coördinator van de deelnemers. Voor dit onderzoek is er na afloop van een wekelijkse voetbaltraining in de kantine van de voetbalvereniging een groepsgesprek gevoerd. Omdat de deelnemers van Life Goals vanuit allerlei achtergronden en zorginstellingen komen, is aan de coördinator van dit sportmoment gevraagd welke deelnemers geschikt zouden zijn om te vragen mee te doen aan de focusgroep. Hierbij is rekening gehouden met openheid en welwillendheid. Op basis hiervan is op de middag van de focusgroep zelf de selectie gemaakt voor de deelnemers.

De interviews zijn semi-gestructureerd opgezet. Semi-gestructureerde interviews bieden de onderzoeker de kans om dieper in te gaan op onderwerpen waar zij zelf het complete antwoord nog niet op weten (Hijmans en Kuyper, 2007). Het interview is goed voorbereid. Dit houdt in dat er aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst vragen zijn gesteld aan de geïnterviewden. De topiclijst is opgesteld op basis van het Theoretisch Kader. Op basis van de antwoorden op de open vragen bestond er de mogelijkheid om door te vragen en zo deels af te wijken van de topiclijst. Dit maakte het gesprek dynamischer en gaf de geïnterviewden de kans om verder te denken over een bepaalde vraag. Dit is een voordeel van semi-gestructureerde interviews (Hijmans en Kuyper, 2007).

De interviews werden fysiek of digitaal afgenomen. Gemiddeld duurden de interviews 35 minuten. De focusgroep duurde ruim een uur. Elk interview, behalve de focusgroep, is opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Voor de focusgroep zijn er door de onderzoeker aantekeningen gemaakt waarvan een verslag is geschreven om te gebruiken tijdens de data-analyse. Tabel drie geeft weer wanneer welk interview heeft plaatsgevonden en op wat voor manier.

Functie (aantal personen)	Respondent	Type interview en manier van afname	Datum
Life Goals werknemer (1)	A	Semi-gestructureerd, fysiek	13 april 2024
Life Goals werknemer (1)	B	Semi-gestructureerd, digitaal	19 april 2024
Life Goals coach (1)	E	Semi-gestructureerd, digitaal	19 april 2024
Life Goals coördinator/coach (1)	D	Semi-gestructureerd, digitaal	19 april 2024
Younited Belgium werknemer (1)	G	Semi-gestructureerd, digitaal	23 april 2024
Life Goals werknemer (1)	C	Semi-gestructureerd, fysiek	23 april 2024
Deelnemers Life Goals (6)	H, I, J, K, L, M	Focusgroep, fysiek	29 april 2024
Life Goals coördinator (1)	F	Semi-gestructureerd, fysiek	30 april 2024

Tabel 3: Details van respondenten, rol, en manier en datum van interviews of focusgroep

4.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Validiteit en betrouwbaarheid binnen een onderzoek kunnen een effect hebben op de resultaten. Door te werken met een vooraf opgestelde topiclijst die gemaakt is op basis van het theoretisch kader en de literatuurstudie, werden de vragen tijdens het interview afgebakend, wat de kans tot breder uitwiden over andere onderwerpen die kunnen spelen binnen Life Goals en de geïnterviewde minimaliseert. Door deze structuur nauwgezet te volgen vergroot de validiteit van de resultaten. Daarnaast is de governance theorie er één die betrouwbaar is in de wetenschap en vaker in onderzoeken aangehaald wordt. De vragen rondom eigen ervaringen en meningen van respondenten voegen toe aan het geheel, waarbij de focus in de vragen lag op de thema's uit de theorie.

De interviews zijn op een gestandaardiseerde manier afgenomen. Dat houdt in dat een volgorde van vragen aangehouden werd, om zo een logisch vloeiend gesprek op te bouwen. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Omdat er in de theorie sommige begrippen gebruikt worden die niet voor elke respondent begrijpbaar waren, heeft er soms op een andere manier vraagstelling plaatsgevonden. Hierbij is geprobeerd om de aard van de vraag

hetzelfde te houden, maar de begrippen ook uitgelegd werden in de vraag, in plaats van in één woord beschreven.

Het onderzoek is daarnaast ook betrouwbaar omdat de interviews aan de hand van de topiclijsten gevormd vanuit het theoretisch kader uitgevoerd zijn. Op deze manier werd er ondervangen dat wat er gemeten moest worden ook gemeten werd en het gesprek niet van richting veranderde.

4.4 Onderzoeksethiek

Om de onderzoeksethiek te waarborgen is er aan elke respondent voor het interview uitgelegd wat het doel van het onderzoek is. Daarnaast is er toestemming gevraagd aan elke respondent of het interview opgenomen mocht worden, en toegelicht dat alle antwoorden geanonimiseerd zullen worden. De audio-opnamen zijn getranscribeerd. De anonimisatie vindt in deze transcriptie plaats. Hier krijgt de respondent alleen de functietitel: medewerker, coördinator, coach of deelnemer.

De focusgroep met de deelnemers is niet opgenomen. Omdat dit een groepsgesprek was met meerdere mensen die kwetsbaar zijn, is ervoor gekozen om alleen aantekeningen te maken tijdens het gesprek. Op basis van deze aantekeningen is er een verslag geschreven dat vervolgens in de data-analyse gebruikt kon worden.

4.5 Data analyse

De data-analyse heeft plaatsgevonden na het transcriberen van de interviews en na het focusgroep gesprek. Aan de hand van de transcripten en het verslag van de focusgroep zijn de antwoorden van de respondenten gecodeerd op basis van de concepten uit het Theoretisch Kader. Hierbij is er eerst open gecodeerd, waarbij elke zin in de transcripten geanalyseerd werd op inhoud en belangrijke thema's voor dit onderzoek een label kregen. Hiermee worden eerste patronen helder in de resultaten.

Deze patronen worden vervolgens duidelijker tijdens de axiale codering. Met de axiale codering toon je verschillen en overeenkomsten in de data aan. De open codes worden onder overkoepelende codes geschaald en op deze manier ontstaan er categorieën. Deze categorieën kunnen later in de analyse makkelijker tegen elkaar worden weggelegd.

Ten slotte vond er selectieve codering plaats, waarbij de axiale codes onder een aantal hoofdthema's geplaatst zijn. Deze hoofdthema's zullen ook de basis vormen voor het resultatenhoofdstuk en zijn gerelateerd aan de theorie.

De documentanalyse is ook onderdeel van de data-analyse. Deze wordt beschreven in hoofdstuk vijf en aan de hand van het Theoretisch Kader geanalyseerd.

5. Resultaten en Analyse

In de volgende paragrafen worden de resultaten van zowel de documentanalyse, als de interviews en focusgroep uiteengezet. De documentanalyse gaat in op de inhoud van het beleidsplan en het partnercontract dat Life Goals voor hun samenwerkingen gebruikt. Vervolgens zullen bij de resultaten van de interviews per metagovernance strategie thema's gepresenteerd worden met citaten vanuit de interviews. Omdat er vanuit verschillende lagen uit het Life Goals netwerk respondenten gesproken zijn, zal er worden toegevoegd aan elk citaat wat de rol is van deze respondent, zoals beschreven in tabel 2. Alles zal worden geanalyseerd aan de hand van de concepten en theorieën uit het Theoretisch Kader in hoofdstuk drie.

5.1 Documentanalyse en link met netwerk governance

In de alinea's hieronder zal een documentanalyse uitgevoerd worden. Stichting Life Goals heeft binnen de organisatie twee documenten waar het beleid rondom het partnernetwerk is gevoerd. Het eerste document is het beleidsplan waarin doelen en werkwijzen tot 2027 beschreven staan. Het tweede document is het Sport Level Agreement (SLA). Dit is een contract dat partners ondertekenen wanneer zij in het Life Goals netwerk toetreden. Deze documenten worden in het huidige Life Goals netwerk gebruikt. Aan de hand van de omschrijving uit hoofdstuk twee over netwerk governance zal worden geanalyseerd op welke manier er nu sprake is van een governance netwerk.

5.1.1 Beleid Stichting Life Goals

Het beleidsplan van Life Goals bestaat uit een omschrijving en karakter van de organisatie en beschrijft hierbij ook gelijk de verhoudingen die de stichting aangaat om te bestaan. Dit betreft landelijke verhoudingen, zoals met ministeries, maar ook fondsen. Het beleidsplan beoogt tot 2027 meer in te zetten op lokale lobby (Stichting Life Goals, 2023). "Lokaal is de doelgroep, lokaal is het beleid, lokaal is de uitvoering, lokaal wordt het verschil gemaakt.", beschrijft het plan. Ze willen een landelijk dekkende organisatie opzetten, waarbij er dus groei moet ontstaan in het aantal lokale partners. Er wordt uitgesproken dat in 2027 de wens is om tachtig Life Goals partners te hebben. Dit stellen ze te doen door het huidige licentiemodel te transformeren naar een schaalbaar model dat in iedere gemeente uitgerold kan worden (Stichting Life Goals, 2023). Verder beschrijft het beleidsplan hoe Life Goals dit wil gaan doen: door partners te ondersteunen met opleidingen en geld en toetreding tot het netwerk.

Life Goals omschrijft de hoofddoelstelling van het beleidsplan op de volgende manier:

“Iedereen in een sociaal kwetsbare positie moet kunnen sporten. Sport geeft nieuwe energie en het helpt om weer mee te doen in de samenleving. Life Goals is DE expert op dit gebied en wil komende jaren haar netwerk uitbouwen naar alle gemeenten in Nederland.”

Aan dit hoofddoel is een aantal subdoelen gekoppeld. Het eerste subdoel omvat een stuk financiering. Dat is belangrijk voor het netwerk van Life Goals met het oog op doorgroeimogelijkheden, aangezien de financiering zorgt voor meer kansen. Voor dit onderzoek is het aspect financiering relatief minder belangrijk. Het tweede, derde en vierde subdoel daarentegen omvatten belangrijke doelen voor dit onderzoek. Life Goals wil zoals gezegd in 2027 minimaal tachtig partners hebben, minimaal vier landelijke projecten opzetten voor specifieke doelgroepen en willen dat 80 procent van de partners Life Goals als kennisinstituut ervaart. Hierbij wordt benadrukt dat de landelijke projecten op lokaal vlak uitgerold worden (Stichting Life Goals, 2023). Met het oog op het doel van dit onderzoek, is het relevant om te bepalen hoe dit een optimale uitwerking kan hebben.

Als dit beleidsplan en de ambities die hierin uitgesproken worden, worden vergeleken met de kenmerken die volgens Sørensen en Torfing (2007) beschreven zijn over wat het betekent een governance netwerk te zijn, zien we een aantal overeenkomsten. De eerste vergelijking kan worden gemaakt op basis van de samenstelling van het netwerk. Zoals beschreven in de literatuur kan er een “intelligente basis” gevormd worden voor het nemen van beslissingen wanneer er een combinatie aan partijen bijeengebracht wordt. Eén partij weet immers minder dan meerdere partijen. Op deze manier zal het verzamelen en verspreiden van informatie sneller en efficiënter gaan. Het hoofddoel van Life Goals kan hierin teruggezien worden: om de ambitie te behalen om iedereen in een sociaal kwetsbare positie aan het sporten te krijgen moet er naast groei ook goede verspreiding van informatie plaatsvinden. Dit sluit bijvoorbeeld ook aan bij het derde kenmerk dat wordt beschreven: meer partners die nauw samenwerken komen sneller tot een consensus dan dat zij zich los van elkaar bevinden. Ook hierin kan er dus een governance netwerk herkend worden voor Stichting Life Goals.

Tegelijkertijd is in het beleidsplan van Stichting Life Goals een hiërarchische noot op te merken, die de elementen die een governance netwerk in zich heeft tegenspreekt. Life Goals moet als dé kennisexpert gezien worden, maar projecten moeten wel lokaal uitgerold worden.

Je kunt als partner autonoom te werk gaan en terugvallen op Life Goals als kennisexpert. Dit sluit beter aan bij een lead-organization government, waarbij er een leidende en beslissende organisatie in het netwerk bestaat (Provan en Kenis, 2008). Zeker als dit gekoppeld wordt aan metagovernance, waarbij de metagovernor zich in het netwerk zelf bevindt, zou deze ambitie niet geheel passend zijn. Daarvoor zou Life Goals het beleid op dat vlak wellicht aan moeten passen.

5.1.2 Sport Level Agreement

Het andere document richt zich meer op de partners. Dit is het Sport Level Agreement (SLA), dat wordt getekend wanneer een partnerverband aangegaan wordt met Life Goals. In de SLA worden afspraken gemaakt met de partnerorganisatie over wat het inhoudt om Life Goals partner te zijn. Deze afspraken zijn gevormd rond de volgende vier thema's.

- “Licentie: Hierin wordt beschreven dat partners direct onderdeel zijn van het landelijke netwerk aan Life Goals partners die allemaal sport inzetten voor kwetsbare doelgroepen. Als partner heb je toegang tot het uitvoeren van landelijke projecten, ben je welkom op netwerkbijeenkomsten en festivals en kun je gebruikmaken van de Life Goals merknaam. Hier tegenover staat aanwezigheid op bijeenkomsten en toernooien, en het betalen van licentiekosten.”
- “Opleidingen: De coaches die voor een groep staan zijn het belangrijkste onderdeel van het succes van een Life Goals project. Daarom is het belangrijk het professioneel (en vrijwillige) kader op te leiden. Stichting Life Goals ondersteunt op dit gebied door een cursus Maatschappelijke Sportcoach aan te bieden.”
- “Life Goals Monitor: Het in kaart brengen van de impact van het programma is belangrijk. Niet alleen om zelf te weten te komen dat wat je doet ook werkt, maar ook om het project richting financiers te verantwoorden. Om de monitoring op een goede en laagdrempelige manier uit te voeren ontwikkelde Life Goals een eigen monitorsysteem.”
- “Life Goals Sessies: Sport kan allerlei positieve effecten hebben op de sporters. Dit gebeurt vaak impliciet. Als deze ontwikkeling expliciet gemaakt wordt, kan de impact nog veel groter worden. Om die reden zijn de Life Goals Sessies in het leven geroepen. Dit is een reeks van acht sessies waarin deelnemers door sportactiviteiten werken aan kernwaarden zoals respect, samenwerken of vertrouwen. Deze kernwaarden worden gekoppeld aan het dagelijks leven.”

(Stichting Life Goals, 2024).

Voor een partner is het Sport Level Agreement het cruciale document om aan te refereren op het gebied van wat er van hen verwacht wordt wanneer zij partner van het Life Goals netwerk zijn. De afspraken zijn voornamelijk gevormd op het gebruik van de Life Goals Methodiek, waarin Life Goals dus een leidende positie inneemt. De partners krijgen de mogelijkheid tot opleiding, ondersteuning en aanwezigheid op grote toernooien, maar Life Goals verwacht er wel iets voor terug. Daar vallen administratieve handelingen onder, zoals monitoring, rapportage en het gebruik van de Life Goals aanpak, maar ook fysieke elementen, waaronder daadwerkelijke aanwezigheid op evenementen en het bijdragen aan de licentiekosten. Wederom zit hier een knelpunt over of Life Goals zich momenteel bevindt in een governance netwerk. Zij werkt samen met partners en wil ondersteuning bieden, maar is duidelijk ook nog het overkoepelende orgaan waaraan de partners verantwoording moeten afleggen en het contract mee aangaan. Het zou daarom lastig zijn voor Life Goals om richting metagovernance te bewegen, aangezien zij bij het werven van elke nieuwe partner in eerste instantie opnieuw in de leidende rol geplaatst worden. De SLA is nodig voor Life Goals om als organisatie te blijven bestaan, maar zorgt als er een metagovernance aanpak uitgezocht wordt wel voor spanning, omdat in dat geval de hiërarchie uit het netwerk gehaald zou worden.

Uit de insteek van Stichting Life Goals blijkt dat deze organisatie soms past bij de definitie van een governance netwerk, maar de huidige aanpak lastig matcht met metagovernance. Ze kunnen en willen, blijkt uit sommige doelen, zichzelf opstellen als metagovernor, maar doet dit nog niet altijd. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 door Klijn en Koppejan (1993): “De relaties die bestaan tussen de verschillende lagen in het netwerk zijn gevormd door een overkoepelend doel en vormen zich rondom beleidsproblemen.” De wil is er om sport als middel in te zetten voor mensen in een sociaal kwetsbare positie. Ook al hebben Life Goals partners in de hoofdlijn niet altijd hetzelfde doel, zullen ze deze wel ondersteunen. De metagovernor zorgt ervoor dat binnen het netwerk de zelfsturing blijft bestaan, maar dat er een organisatie is die zich bemoeit met de uitvoering van de gezamenlijke doelen in het netwerk. Dit past bij de functie die Life Goals zichzelf toebedeelt. Uit de documenten komt naar voren dat Life Goals zich op wil stellen als een metagovernor aan de hand van deze definitie, maar dat het in het huidige netwerk teveel top-down bestuurd wordt. Vanuit het beleidsplan van Life Goals blijkt dat de programma’s de komende jaren voornamelijk lokaal uitgevoerd moeten worden. Dit speelt in op het verbreden van het netwerk en het aantal netwerk partners, maar hiervoor zal voor Life Goals ook de kans liggen om in te spelen op de metagovernance rol. Wanneer het netwerk groeit, is het een grotere uitdaging om het overzicht te behouden als

governor. In de volgende alinea's zullen de strategieën van Sørensen en Torfing besproken worden en gekoppeld aan de antwoorden bij de interviews die hierbij passen.

5.2 Interviews en focusgroep

In de alinea's hieronder worden de uitkomsten uit de interviews en de focusgroep gepresenteerd en geanalyseerd op basis van de concrete acties die voortkomen uit de metagovernance strategieën genoemd in hoofdstuk drie. Dit zal worden gedaan per metagovernance strategie en aan de hand van citaten van de respondenten. De respondenten blijven anoniem maar hun functie zal wel worden vermeld. Voor de leesbaarheid staan in tabel vier nogmaals de functietitels en de corresponderende letters ter referentie vermeld.

Functie (aantal personen)	Respondent
Life Goals werknemer (1)	A
Life Goals werknemer (1)	B
Life Goals coach (1)	E
Life Goals coördinator/coach (1)	D
Younited Belgium werknemer (1)	G
Life Goals werknemer (1)	C
Deelnemers Life Goals (6)	H, I, J, K, L, M
Life Goals coördinator (1)	F

Tabel 4: Functietitel respondent en corresponderende letters ter referentie

5.2.1 Metagovernance strategie: Netwerk Design

Voor de Netwerk Design strategie zijn de antwoorden van de respondenten onderverdeeld in drie hoofdthema's: de aanpak van Life Goals, de hiërarchie die leeft in het huidige netwerk, en ondersteuning en sturing van Stichting Life Goals. Per thema zullen zowel huidige bevindingen als aanzet tot actie behandeld worden. Deze acties kunnen geanalyseerd worden aan de hand van de concrete acties voortkomend uit deze metagovernance strategie.

De concrete acties voortkomend uit de Netwerk Design metagovernance strategie beschreven in hoofdstuk drie waren als volgt:

- Zicht houden op gestelde doelen: de doelen moeten voor elke actor in het netwerk helder en haalbaar blijven, anders zal dit efficiëntie verlagen.
- Vermogen om het netwerk aan te passen: overbodige of niet succesvolle actoren in het netwerk moeten aangesproken kunnen worden en eventueel buiten het netwerk worden gezet. Zo wordt de scherpte en consensus in het halen van de doelen behouden, wat leidt tot hogere effectiviteit.
- Bepalen van output binnen het beleid: het geven van concrete opdrachten aan actoren zorgt voor eenduidige manier van verzamelen van resultaten. Zo heeft elke actor helder wat er moet gebeuren.

(Sørensen en Torfing, 2009)

Aanpak Life Goals

De aanpak van Life Goals richt zich op de huidige vorm van werken en functioneren van het Life Goals netwerk. Het heeft betrekking op elke actor in het netwerk. Het omvat zowel de methodiek, de manier van werving, als de manier van beleid maken. In de loop der jaren is de aanpak van Life Goals al eerder onder de loep gelegd. Volgens respondent B (Life Goals werknemer), die al langer meedraait in de organisatie, moet het aanbod wel lokaal uitgevoerd worden maar hoeven er geen aparte stichtingen opgericht te worden: *“Langzamerhand kwamen we erachter dat dit eigenlijk niet echt een goede aanpak is, want sommige gemeenten zitten er helemaal niet op te wachten, want er is al een organisatie die eigenlijk precies dat doet.”* In deze zin betekent *dit* het oprichten van lokale stichtingen, en *dat* betekent het uitvoeren van het aanbod wat Life Goals beoogt voor de lokale stichting. De aanpak om lokale partijen op te zetten om de Life Goals methodiek uit te voeren, is zodoende al weerlegd. Daarom is er de wil om samen te werken met partijen die al bestaan, maar die de Life Goals aanpak in hun eigen werkwijze kunnen opnemen. Volgens respondent A (Life Goals werknemer) is dit een

tijdsinvestering. *“De meeste tijd gaat zitten denk ik in het meenemen van nieuwe partners in de werkwijze van Life Goals. Het begint altijd met een methodiek beschrijving van wat wij doen en hoeveel geld we hebben om uit te geven.”* Nieuwe Life Goals partners weten niet altijd wat er van hen verwacht wordt wanneer zij aanhaken als partner. De SLA wordt pas getekend op het moment dat het partnerschap echt aangegaan wordt. Daarvoor moet er dus veel tijd gestoken worden in het uitleggen van wat het inhoudt om Life Goals partner te zijn.

Dit sluit aan bij twee acties die voortkomen uit metagovernance: zicht houden op gestelde doelen en het vaststellen van output. Uit de huidige Life Goals aanpak blijkt dat deze doelen niet vanaf het begin duidelijk zijn voor de partners. Life Goals coördinator respondent F speelt in op de logische verbinding die wordt aangegaan en weerlegt deze verbinding met hoe deze voorheen gemaakt werd: *“Ik denk, bij de Dutch Street Cup was er een soort van familiegevoel. Van, hé, we doen dit samen, we hebben samen die competitie en we strijden tegen elkaar...Maar uiteindelijk ben je samen die Dutch Street Cup. Nu zit er niet zozeer meer een logische verbinding in, behalve dan dat je al allemaal een Life Goals project bent, maar dat is inhoudelijk, en dat zegt nog niks.”* Het gevoel van eenheid en samenzijn bestond voorheen sterker dan in het huidige netwerk. Dit zat hem ook in de kleinere omvang van het netwerk. Elke partner houdt zich met andere projecten bezig. Life Goals is de verbindende factor maar dit is niet altijd duidelijk. Door de verschillende projecten die uitgevoerd worden door de partners op lokaal vlak, zijn er niet altijd dezelfde doelen. Life Goals probeert overzicht te houden, maar dit is niet voor elke partner duidelijk. Om in de metagovernor rol te komen zou er meer overzicht gehouden moeten worden op de specifieke projecten die elke partner uitvoert, om zo de verbinding tussen elke partner te stimuleren.

Hiërarchie

De paragraaf over hiërarchie speelt in op de positie van Stichting Life Goals en de mate waarin werklagen binnen het Life Goals netwerk ervaren worden. Ook verhoudt het zich tot gevoel van betrokkenheid met het netwerk. Dit thema wordt aangehaald in de analyse op basis van metagovernance, omdat het belangrijk is als metagovernor dat zij zich in het netwerk positioneren. Door in het netwerk te bestaan maar ondersteunend te zijn, kan er overzicht worden gehouden en snel geïntervenieerd worden. Hierdoor zou het zelfsturende aspect van netwerken niet aangetast worden (Sørensen, 2006).

In de interviews is gevraagd hoe de positie van Life Goals ervaren wordt. Respondent C, werknemer van Stichting Life Goals en respondent A, tevens werknemer, plaatsen Life Goals afzonderlijk van elkaar in het huidige netwerk naast de partners als een aparte organisatie. *“Hoe de situatie nu is, zou ik zeggen dat wij apart staan. Dus wij hebben een aparte organisatie, Life Goals Nederland”*, volgens C. *“Dus wij zijn geen onderdeel van, nee wij zitten er echt wel boven”*, vult A aan. Stichting Life Goals bevindt zich naast het netwerk en staan boven de uitvoerende partners in het netwerk. Zoals respondent C beschrijft is Life Goals de partij die in de gaten moet houden of de aanpak van de partners de juiste is. Toch moet de hiërarchie niet de boventoon gaan voeren, vindt respondent C. Toch meent respondent C ook dat de ervaren hiërarchie niet negatief hoeft te zijn. Respondent C stelt dat de hiërarchie behouden moet worden, omdat Life Goals de partij is die in de gaten houdt of het aanbod op een goede manier wordt opgelost. Respondent C noemt de Life Goals methodiek het “keurmerk”. Elementen van metagovernance schemeren door deze antwoorden heen, omdat de organisatie wordt omschreven als de partij die alles in de gaten moet houden, maar de metagovernor rol is wanneer deze structuur aangehouden wordt nog niet haalbaar. Als metagovernor moet de organisatie zich echt in het netwerk bevinden. Het controlerende aspect moet wel behouden blijven om actie twee vanuit de metagovernance strategie te behalen: het vermogen om het netwerk aan te passen ligt bij Life Goals.

Vervolgens is er uit de interviews gebleken dat de mate van ervaren vrijheid door Life Goals als leidende organisatie van enorm belang is in het functioneren van de partners. Coördinator F geeft aan dat de verhouding tussen ‘druk van boven’, in dit geval de regulering door Stichting Life Goals, en de mate van vrijheid in het aanbod belangrijk is over hoe het aanbod wordt uitgevoerd. *“...ik kan daardoor ook heel veel ruimte en vrijheid geven aan de manier waarop mensen uit de doelgroep het in mogen vullen. Dus zij krijgen van mij heel veel ruimte, want ik voel geen druk van boven. Een hele goede manier om ervoor te zorgen dat je ruimte geeft aan groei van jouw deelnemers.”* Ruimte en eigen invulling bij de netwerkpartners zorgt voor een gevoel van vrijheid bij de deelnemers. Daarmee kunnen zij ook beter groeien in hun doelen, omdat er geen druk achter zit. Respondent F vult aan: *“Als je vrijheid hebt, dat impliceert gewoon ook direct dat je verantwoordelijkheid hebt.”* Daarnaast zorgt de vrijheid voor een gevoel van verantwoordelijkheid bij de partners, aangezien je zelf invulling geeft aan je programma en zelf moet aantonen dat wat je doet werkt. De partner is uiteindelijk eindverantwoordelijk. Aan de hand van deze antwoorden kan gesteld worden dat Life Goals op het gebied van ervaren vrijheid wel al goed als metagovernor opereert. De vrijheid wordt gegeven aan de partners, waardoor verantwoordelijkheid bij elke partner zelf komt te liggen. Zo

kunnen doelen efficiënter behaald worden omdat de partner ook verantwoordelijkheid voelt om deze doelen te behalen. Dit past bij de eerste actie opgesteld vanuit de strategie: het stellen van heldere en haalbare doelen voor partners en hier het overzicht over houden.

Ten slotte is er uit de interviews gehaald op welke manier de betrokken actoren zich onderdeel voelen van het huidige Life Goals netwerk. Hier zijn verschillende meningen over. Vooral bij de deelnemers kwam naar voren dat zij niet allemaal weten wat Life Goals is. Respondent I, deelnemer aan het focusgroep gesprek, stelt: *“Voor mij is dit gewoon een voetbalmiddag. Ik weet eigenlijk niks van Life Goals.”* De coach (respondent D) vult hierop aan: *“Ja, het is wel in principe onder de noemer van de organisatie, maar wij proberen wel aan te geven, de waarde die Life Goals meegeeft. Zo vertellen wij dat ook aan de mensen.”* Dit is een interessant aspect waar de organisatie beter op in zou kunnen spelen. De deelnemers zijn de doelgroep, en worden wel bereikt, maar veel deelnemers komen gewoon sporten zonder expliciete kennis dat het vanuit Life Goals opgezet is. Hier ligt voor een metagovernor de taak om partners duidelijker te instrueren over het verspreiden van de Life Goals boodschap. Deelnemers uit de doelgroep hebben niet altijd de interesse om hierover te leren; zij hebben andere dingen waar focus op ligt. Maar om doelen te behalen is het vooral voor partners, dus coaches en coördinatoren, belangrijk dat zij de Life Goals boodschap wel uitdragen. Respondent G, werknemer van Younited Belgium, zegt het zo: *“We zetten het sterk in op het ‘we are united’. Het is wel opvallend, maar het is makkelijker met de nieuwe teams dan met oude teams.”* Hieruit blijkt dat wanneer er vanaf de start met een duidelijk eenheidsgevoel aan de slag wordt gegaan, het ook makkelijker is om dat gevoel te behouden en te delen.

Ondersteuning en sturing

Deze paragraaf over ondersteuning en sturing gaat over de mate waarin Life Goals zich bemoeit met de partners in het netwerk, en in hoeverre zij daarin hulp bieden. Als metagovernor is dit een belangrijk uitgangspunt.

Life Goals ondersteunt de partners aan de start van hun programma's en gedurende de uitvoering. De partners weten Life Goals te vinden bij vragen. Andersom vraagt Life Goals soms ook aan de partners om feedback en input, maar dat wordt nog niet optimaal benut.

Respondent C, Life Goals werknemer, stelt: *“Wij helpen bij de opstart daarvan, maar ook in de ondersteuning van die coalities of partners of communities. In fondsaanvragen, gesprekken met de gemeente, borging, opleiden van coaches, monitor vraagstukken”... “Dus we ondersteunen*

ze, zij vragen dingen aan ons. Wij vragen hen ook om input, maar we staan nog niet daar middenin.” Daarop aansluitend vertelt de Younited Belgium werknemer (Respondent G): *“Wij bieden een instrument aan die hulpverlener. En voor een aantal gaat dat van... Ik weet eigenlijk totaal niks van kwetsbare doelgroepen of ik weet niet hoe ik met voetbal middelen aan de slag moet. Er zijn andere mensen die er eigenlijk allemaal weg mee zijn en die denken van, voor mij zijn dit toernooien waar ik aan deelneem.”*

De ondersteuning voor de organisatoren is bij Younited Belgium dus te vinden in de materialen en het aanbod. Bij Life Goals werkt dat vergelijkbaar. Dit kan variëren tot hulp in het sportaanbod inhoudelijk, hulp in het opzetten van een sportorganisatie en hulp bij het werken met kwetsbare doelgroepen. Voor anderen biedt Younited, de mogelijkheid tot deelname aan toernooien waar iedereen samenkomt, maar dit geldt ook voor Life Goals.

De uitwisseling die bij metagovernance aan bod komt wordt geprobeerd te bereiken, maar heeft nog niet altijd optimale uitwerking. Wellicht is dit omdat Life Goals nog teveel als een partij die naast het netwerk staat gezien wordt. De ondersteuning zorgt juist ook voor de meerwaarde van Life Goals als samenwerkingspartner, volgens respondent C, werknemer Life Goals.

Vanuit de theorie van Sørensen en Torfing (2009) weten we dat Netwerk Design de eerste hands-off tool is uit de metagovernance theorie. Het heeft te maken met het karakter, het doel en bijvoorbeeld de grootte van de organisatie. Het draait om het aan kunnen passen van achterliggende gedachten en operationele procedures. Tijdens de metagovernance zouden structurele aanpassingen gedaan kunnen worden.

Uit de interviews is gebleken dat de aanpak van Life Goals werkt, maar het netwerk te breed is. De methodiek is de rode draad in de werkwijze, maar de wens om elke partner vanaf het begin mee te nemen blijkt een uitdaging en tijdrovend. Het werkt beter om al bestaande organisaties aan te laten haken op het bestaande programma. Het onderzoek van Sørensen en Torfing (2009) in acht nemend, blijkt dat de Netwerk Design tool hier goede aansluiting bij heeft. Omdat er hier doelen opgesteld worden, kan er sneller gekozen worden welke actoren binnen het netwerk nuttig kunnen zijn in de uitwerking ervan. De metagovernor kan snel bepalen of doelen haalbaar zijn. De verwachtingen vanuit Life Goals moeten helder zijn naar de mogelijke partners. Aan de hand daarvan kan Stichting Life Goals zelf ook goed bepalen of de organisatie zou passen binnen het netwerk van Life Goals.

5.2.2 Metagovernance strategie: Netwerk Framing

Voor de Netwerk Framing strategie zijn de antwoorden van de respondenten onderverdeeld in twee hoofdthema's. Dit zijn de identiteiten van Life Goals en in welke mate autoriteit een rol speelt in het netwerk. Per thema zullen zowel huidige bevindingen als aanzet tot actie behandeld worden. Deze acties kunnen geanalyseerd worden aan de hand van de concrete acties voortkomend uit deze metagovernance strategie.

De concrete acties voortkomend uit de Netwerk Framing metagovernance strategie beschreven in hoofdstuk drie waren als volgt:

- Zorgen voor afstemming van doelen door het verhaal van de organisatie te vertellen (de wijze waarop er gewerkt wordt en waarom er zo te werk gegaan wordt). Zo kan elke partner zich houden aan deze wijze en werk je gezamenlijk efficiënt aan het doel.
- Creëren van sterke banden tussen partners: op deze manier verhoog je onderlinge interactie en afhankelijkheid en wordt samenwerking gestimuleerd. Op deze manier kan er uitwisseling plaatsvinden wat leidt tot snellere samenwerking.
- Delen van goede uitkomsten: als metagovernor houdt je overzicht en kan er bepaald worden wat er gedeeld wordt in het netwerk. Goede uitkomsten moeten onderling gedeeld worden, zodat anderen ook efficiënt richting dezelfde uitkomst kunnen werken.

(Sørensen en Torfing, 2009)

Identiteit

Met identiteit wordt bedoeld hoe Life Goals als organisatie gestructureerd is. Dit omvat hun partners en waar zij voor staan. Respondent A, werknemer van Life Goals, stelt: *“Het Life Goals netwerk bestaat uit zijn partners.”* Life Goals is een bewegende organisatie. Dat houdt in dat alle werknemers van Life Goals continu zoeken naar nieuwe wegen om in te slaan en ervoor willen zorgen dat ze niet vast komen te zitten in vaste patronen. Doordat Life Goals zich op die manier in het netwerk zet, worden ze minder een overkoepelende organisatie, maar meer een meebewegende facilitator.

Het netwerk bestaat uit de partners, dat is zeker. Sterker nog, zonder partners bestaat Life Goals niet. Stichting Life Goals is in deze een facilitator, maar het is ook het geval dat Life Goals in bepaalde mate afhankelijk is van haar partners. Bij de partners gebeurt het aanbod en worden de resultaten geboekt. Zij zijn bezig met de doelgroep. Stichting Life Goals hangt daar momenteel veel boven en faciliteert, maar haalt zelf niet rechtstreeks informatie op. Dit hoeft niet nadelig te zijn, maar het is met het oog op de strategie Netwerk Framing wel belangrijk om

heel duidelijk te zijn wat er van wie verwacht wordt. Wie is van welke aspecten of factoren afhankelijk? Vanuit de SLA worden verwachtingen opgesteld naar de partners toe, onder andere over het ophalen van de gegevens die Stichting Life Goals nodig heeft om te kunnen blijven bestaan. Als Life Goals blijft bestaan, kunnen de lokale partners uitvoerend te werk gaan. Sørensen en Torfing (2009) refereren aan het creëren van interdependencies, wat duidelijk terug te zien is in de werking van het huidige Life Goals netwerk, waarin de ene partij niet zonder de andere partij kan.

Wanneer dit gekoppeld wordt aan de metagovernance acties opgesteld vanuit Netwerk Framing, sluiten deze antwoorden aan op zowel het creëren van sterke banden onderling als het vertellen van het Life Goals verhaal. De partners moeten het verhaal vertellen en lokaal uitdragen, dus is het belangrijk dat iedereen hetzelfde perspectief heeft. De uitwisseling wordt nog niet optimaal gestimuleerd, maar wel in bepaalde mate gefaciliteerd. Hier kan wel nog winst behaald worden.

Daarnaast is innovatie van belang voor de identiteit van Life Goals. Wanneer er geen innovatie zou zijn, komt de organisatie niet met vernieuwing waar andere organisaties iets aan hebben. Dit werd benadrukt door respondent B, Life Goals werknemer: *“Ik denk dat het belangrijk is dat wij als Life Goals Nederland blijven innoveren.”*

Autoriteit

De waargenomen autoriteit van Life Goals is ook bevraagd in de interviews. Uit de volgende antwoorden komt naar voren hoe Life Goals werknemers A, B en C, Life Goals als autoriteit beschouwen. Respondent A stelt in deze niet het gevoel te hebben dat Life Goals een dusdanig sterke organisatie is dat er te spreken valt over een autoriteit. Respondent B stelt dat juist op bepaalde vlakken Life Goals wel een autoriteit te noemen is. Respondent C zit hier tussenin; Life Goals zou een autoriteit zijn voor deze doelgroep. Dat is niet bekend bij iedereen. De organisatie moet vooral doen waar de specialiteit ligt. *“Maar ik denk dat we niet een kennisinstituut moeten worden, want dat zijn Kenniscentrum Sport, Mulier Instituut al. En dat is niet waar we goed in zijn. Wij zijn vooral goed om vette sportprojecten voor deze doelgroep op te zetten die anders nooit zouden sporten,” aldus Respondent C.*

Daarnaast beschrijft een coördinator hoe de afstand tot Life Goals ervaren wordt, en hoe dit is veranderd in de loop der jaren. Respondent F, coördinator: *“Ook op meerdere vlakken is denk ik wel de afstand tussen landelijk kantoor en deelnemers wel vergroot.”* De afstand

tussen Life Goals' landelijke kantoor en de deelnemers is in de loop der jaren vergroot. Daardoor weten deelnemers minder goed uit wie Life Goals bestaat en is het een abstracter begrip geworden. Dit spreekt het creëren van onderlinge banden tegen. Respondent F heeft het verschil meegemaakt en stelt dat specifiek deelnemers minder weten wie of wat Life Goals is. Dat is niet bevorderlijk voor de efficiëntie in het behalen van de doelen.

Netwerk Framing kent ook een aantal valkuilen zoals beschreven door Sørensen (2006), die uit de interviews en focusgroep ook naar voren komen. Life Goals creëert de interdependencies wel, maar is in grote mate wel nog de initiator van alle programma's. De balans tussen controle uitoefenen en juist het zelfregulerende aspect van de partners wordt hier getoetst. Dit heeft ook te maken met de mate van ervaren autoriteit bij de partners. De antwoorden van de verschillende respondenten op het thema autoriteit tonen aan hoe wisselvallig deze wordt ervaren. Life Goals is geen autoriteit, maar heeft wel specifieke kennis in pacht, dus wel een bovenliggende positie voor deze doelgroep. Ook op basis hiervan is te stellen dat Life Goals in bepaalde mate een metagovernor is, maar zeker nog niet zo sterk in deze rol zit dat het voor iedereen duidelijk is wat zij kunnen verwachten in de afhankelijkheidsrelatie. De afstand tussen Life Goals kantoor en de deelnemers is ook vergroot, waarin er in die zin juist een abstracter beeld rondom de organisatie gevormd wordt. Voor hen is Life Goals de "baas", terwijl de landelijke organisatie graag in zou willen zetten op het gezamenlijke gevoel van gelijkwaardigheid. Dit is iets waar Life Goals sterker over uit zou moeten wijden en in de communicatie zichzelf scherper op zou kunnen profileren.

5.2.3 Metagovernance strategie: Netwerk Management

Voor de Netwerk Management strategie zijn de antwoorden van de respondenten onderverdeeld in drie hoofdthema's. Dit zijn de rollen per actor van het gehele Life Goals netwerk, de spanningen in het netwerk en op welke manier communicatie aan bod komt. Per thema zullen zowel huidige bevindingen als aanzet tot actie behandeld worden. Deze acties kunnen geanalyseerd worden aan de hand van de concrete acties voortkomend uit deze metagovernance strategie.

De concrete acties voortkomend uit de Netwerk Management metagovernance strategie beschreven in hoofdstuk drie waren als volgt:

- Zorgen voor middelen en een goede verdeling van de materialen in het netwerk: als de metagovernor hier zorg voor draagt, worden op deze manier kosten verminderd omdat niet elke partner individueel zorg moet dragen. De actoren worden ondersteund en kunnen zo focus houden op het behalen van de doelen.
- Stimuleren van openheid en transparantie in het netwerk: relevante informatie komt sneller bij elke betreffende partner terecht. Dit verhoogt efficiëntie.
- Stimuleren van kleine aanpassingen: wanneer een actor tegen een probleem aanloopt wat makkelijk te verhelpen is, moet er ruimte zijn om dit met een kleine aanpassing te verbeteren. Dit stimuleert de voortgang en innovatie van de actoren.
- Zicht houden op spanningen: als de metagovernor die zich in het netwerk bevindt oog houdt voor spanningen, kunnen deze door middel van controle en uitwisseling snel ondervonden worden. Wanneer deze snel opgelost worden, gaat het netwerk ook sneller efficiënter door.

(Sørensen en Torfing, 2009)

Rollen per actor

Per actor zullen de rollen en verantwoordelijkheden besproken worden aan de hand van de interviewantwoorden.

Eerst komt de coördinator aan bod. De coördinator is enorm belangrijk in het Life Goals netwerk. Zij zijn de verbindingen tussen Life Goals en de partnerorganisatie. Het zijn de mensen die dus zowel over het beleid de informatie ontvangen, maar zich ook bemoeien en groots inzetten voor de uitvoering van dit beleid. Zij staan dicht bij de coaches. Volgens respondent D, coach/coördinator, is de coördinator belangrijk omdat zij in het werkveld en op het sportveld

alles horen. Zij staan in contact met Life Goals als grotere organisatie, maar hebben ook nauw contact met coaches en deelnemers. Ook Life Goals werknemers zien de waarde van de coördinator in. Respondent B: *“Het spreken van die lokale coördinatoren geeft super veel relevante informatie over of wij het netwerk zijn dat wij denken dat we zijn. De samenwerking is heel sterk en efficient.”*

Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de rol van de Maatschappelijk Sport Coaches. De rol van de coach was een uitgebreid behandeld onderwerp in het interview. De antwoorden van de deelnemers tonen aan hoe belangrijk de coach is in het Life Goals netwerk, maar vooral dus in de ervaring van de deelnemer zelf. Zij voelen zich veilig door de coach, en de coach stimuleert überhaupt de wil om aanwezig te zijn. Respondent M: *“De band met de coach is enorm belangrijk voor of ik naar de training kom of niet. X slaapt me er vaak doorheen.”* Respondent I: *“Er heerst een gevoel van veiligheid. Dat komt door de band met de coach.”* Voor de deelnemers geldt: zonder coach geen Life Goals. Ook Life Goals werknemer A sluit zich hierbij aan. *“Dat is ook de persoon die zorg en sport aan elkaar kan verbinden.”* De MSC weet veel beter wat er speelt in de doelgroep. Life Goals staat daar als organisatie te ver vanaf. Respondent D, de coach/coördinator, geeft aan hoe waardevol de cursus voor Maatschappelijk Sportcoach is. *“In de Maatschappelijk Sportcoach cursus krijg je hele mooie handvatten. Dat je in die rol als maatschappelijk sportcoach ook gewoon in je rol kan zijn. En je weet hoe je dat moet doen.”* De cursus geeft je tools om aan de slag te gaan, en de cursus nodigt ook uit om jezelf te zijn als coach.

Coaches staan erg hoog in de achting bij Younited Belgium. Respondent G: *“Een van de verwachtingen, slash eisen die wij stellen aan teams, is dat zij onze basisvorming volgen. Dus we hebben een vorming van twee dagen, die heet coach-to-coach.”* De coaches in het netwerk van Younited Belgium kennen elkaar hierdoor momenteel beter dan de coaches in het Life Goals netwerk. Er is bij de Belgische organisatie meer uitwisseling, doordat zij er aan de voorkant al veel energie in steken. Op het moment dat ze elkaar goed kennen, zal dat er ook voor zorgen dat zij elkaar onderling aanspreken op zaken of vragen om tips.

De vergaarde antwoorden over de rol van de Maatschappelijk Sportcoaches sluiten aan op de metagovernance strategie Netwerk Management. Life Goals heeft hierin al veel stappen gezet en concrete acties opgesteld die vanuit de strategie worden aangehaald. Zo worden materialen goed verdeeld en wordt er zorg gedragen voor een goede opleiding en ondersteuning van de coaches. De cursus is beschikbaar voor iedereen, waardoor de Life Goals boodschap

uitgedragen kan worden aan veel mensen. Toch kan Life Goals een voorbeeld nemen aan Younited en hoe zij omgaan met coaches. Door de verplichting dat coaches samenkomen toe te voegen, behalen zij twee acties uit de concrete actielijst beter. Doordat coaches elkaar kennen, stimuleert de organisatie uitwisseling en transparantie. Dit heeft op termijn effect op het elkaar onderling aanspreken, wat spanningen in het netwerk eerder kan verhelpen. Aan Life Goals de taak om dit organisatorisch op te zetten in de rol als metagovernor zoals Younited dit doet. Vervolgens kan er in de ondersteuning en de sturende rol in het netwerk sneller gehandeld worden.

Ten slotte wordt de rol van de deelnemer besproken. De deelnemers zijn belangrijk. Zij zijn de doelgroep, zij staan centraal in de Life Goals aanpak. Ondanks dit, wordt er volgens de Life Goals werknemers nog te weinig met de deelnemers gedaan in het netwerk. Volgens respondent B moet er meer naar de deelnemers geluisterd worden. Het is lastig om advies te geven over de doelgroep op basis van eigen invulling: hierin moet die doelgroep expliciet betrokken worden. *“Als je een manier verzint waardoor je echt samenwerkt met die deelnemers, bijvoorbeeld doordat zij bepaalde activiteiten in de stad op een gegeven moment gaan doen in opdracht van ons, met een vrijwilligerscontract en aan de hand van de monitor, dan werk je ook echt samen. Dan kun je op basis van die samenwerking, die groep ook op trommelen, om af en toe ergens iets op beleidsniveau van te vinden. Want als je het één niet doet, kan je je ook denk ik niet over het ander adviseren en andersom niet.”* De visie van Respondent A sluit daarop aan: de bestaande ervaringsraad, bestaande uit deelnemers die al langer bij Life Goals betrokken zijn, wordt nog te weinig ingezet. Respondent A stelt ook dat het betrekken van de deelnemers ook niet beschreven staat in het beleidsplan.

Respondenten L en J bevestigen waarom Life Goals überhaupt bestaat. Zij vinden sporten bij Life Goals fijn en ontmoeten hierdoor nieuwe mensen. Via vele wegen weten organisaties of deelnemers Life Goals te vinden. Dit zegt iets over de zichtbaarheid van de organisatie. Respondent J: *“Life Goals betekent veel voor mij, ik ben veel meer met sport bezig nu. Hierdoor ontmoet ik ook veel nieuwe mensen.”* Respondent L: *“Iedereen is anders binnengekomen. De een via een zorginstelling, de ander kende de coördinator via een ander traject, een volgende is zelf tegen het programma aangelopen.”*

Life Goals zou hier in de rol van metagovernor actiever kunnen meewerken aan het behalen van de doelen voor de deelnemers. Dit wordt nu veelal gedaan voor de coach, die vervolgens met de deelnemer zijn of haar doelen bespreekt. Life Goals zorgt voor de deelnemer nu alleen voor het aanbod.

Spanningen in netwerk

In deze paragraaf worden de spanningen binnen en rondom het Life Goals netwerk aangehaald zoals deze beschreven zijn in de interviews. Zicht houden op spanningen is het vierde concrete actiepoint voortgekomen uit de Netwerk Management strategie.

De eerste spanning draait om de wens en het belang van het aanbod. De Life Goals methodiek werkt volgens respondent F het best wanneer deze uitgevoerd wordt door mensen met intrinsieke motivatie. Dat wil zeggen, iemand die zich graag inzet voor het opgestelde doel en past in het bredere beeld van de organisatie. Het moet geen opgelegd doel zijn, maar de uitvoering moet volledig ondersteund worden. Ook als het stukt of geen optimale werking heeft moet er iemand staan die gelooft in het product. Respondent F, coördinator: *“Gewoon blijven geloven in je product, in wat je aanbiedt en dan komt het soms wel.”* Wanneer deze spanning gekoppeld wordt aan de SLA, staat daarin wat er verwacht wordt van partners. Dat is aanwezigheid op toernooien, maar ook bijvoorbeeld het invullen van de monitor. Life Goals medewerkers merken soms dat hier het stuk intrinsieke motivatie mist. De coach of coördinator staat op het veld voor de deelnemer en hen te helpen, en niet om hen te toetsen voor de administratie van Life Goals. Toch heeft Life Goals deze resultaten nodig om verantwoording af te leggen aan financiers. Respondent C van Life Goals vult aan waarom deze resultaten belangrijk zijn: *“Dat is wat onze meerwaarde is en waar partners voor betalen, en of ze moeten betalen. Dus nu zijn partners onderdeel van het Life Goals netwerk en daar betalen ze 2500 euro voor. En als ze de monitor gebruiken, nog een keer 2500 euro. En het was altijd de vraag van, zeg maar, wat doen jullie dan?”* In de rol van metagovernor zou Life Goals actiever kunnen vragen aan partners of zij alle verwachtingen begrijpen en zich voor elk aspect in willen zetten. Wanneer iemand dan aangeeft liever alleen met de deelnemer te werken, zou Life Goals op zoek moeten naar iemand anders die aan hen kan rapporteren.

Het blijkt lastig om te bepalen hoe betrokken de organisatie moet zijn, en vooral ook in welke mate. Dat kan zijn door geld, door ondersteuning, of door verwachtingen uit te spreken. Dat blijkt niet altijd op één lijn te liggen. Daarnaast geeft respondent A aan dat er vaak initiatieven bedacht worden maar er dan geen gestructureerde opvolging aan wordt gegeven. Dat kan binnen de organisatie leiden tot spanningen. De werknemer van Younited Belgium (G) stelt hun werkwijze rondom verwachtingen en spanningen in het netwerk vast aan de hand van een consequentie: *“Als dat goed draait, is daar een bepaalde cultuur ontstaan. Waardoor een aantal zaken niet altijd per se in de hiërarchie duidelijk zijn. Dus we hebben nu beslist... dat wij een applicatie hebben. Die applicatie wordt door jullie ingevuld. We hebben nu beslist dat jullie deze moeten invullen of niet meedelen aan het toernooi.”* In die structuur bestaan er

verwachtingen op basis van het invullen van een applicatie (vragenlijst). Als deze niet ingevuld is door de coach, mag het team niet deelnemen aan het toernooi. Dat zou kunnen leiden tot spanning, maar is wel duidelijk voor alle partijen. De cultuur die onderling gecreëerd is, is fijn. Toch kan deze sanctie leiden tot terugkeer van de hiërarchie, wat soms juist weer nodig is om spanningen weg te nemen. Vanuit de theorie is bekend dat spanningen herkennen en wegnemen ook door een metagovernor uitgevoerd kan worden. Wat de Younited werknemer hier stelt over hiërarchie kan waar zijn, maar kan dus ook aansluiting vinden in metagovernance.

Communicatie in netwerk

Bij Netwerk Management is communicatie in het netwerk een belangrijk aspect om mee te nemen. In de volgende paragrafen staan de antwoorden van de respondenten rondom het thema communicatie beschreven. Communicatie sluit aan op het actiepunten vanuit de metagovernance over het stimuleren van uitwisseling tussen de actoren in het netwerk.

De communicatie vanuit Life Goals verloopt prima, maar kan volgens de respondenten beter. Hoewel de lijnen kort zijn en Life Goals blijkbaar goed gevonden wordt door de meesten wanneer zij dat nodig hebben, lijkt er nog veel gezonden te worden in plaats van ontvangen. Respondent C, Life Goals werknemer: *“Ik heb wel nog steeds het idee dat er meer vanuit ons naar hen gaat qua communicatie dan andersom.”*

Hier mag meer balans in komen. De informatie komt ook binnen via veel verschillende wegen en lang niet altijd direct bij de juiste persoon. Respondent D, coördinator/coach bij Life Goals, stelt wel dat de communicatie tussen hen en Life Goals korte lijntjes zijn. Dat werkt fijn, aldus de Respondent.

Vervolgens wordt er aan de communicatie niet altijd goede opvolging gegeven, volgens respondent A, Life Goals werknemer: *“We bedenken dingen en daar wordt niet altijd opvolging opgegeven op een gestructureerde manier.”* Deze werknemer vertelt dit vanuit het perspectief van Life Goals als verzender van informatie naar partners. Maar andersom geldt dit ook, volgens respondent A: ideeën vanuit het netwerk worden wel gehoord, maar er wordt lang niet altijd op een gepaste manier iets mee gedaan.

Wat betreft Netwerk Management als strategie is Life Goals al goed op weg naar de rol van metagovernor. Ze dragen zorg voor het verdelen van het aanbod, opleiding en de materialen. Ze weten spanningen te herkennen in het netwerk en ze staan in goed contact met de verschillende actoren in het netwerk. Toch is dat ook de actie waar de meeste voortgang behaald kan worden als metagovernor. Zoals uit het voorbeeld van Younited Belgium blijkt, kan inzetten op coachrelaties voordelig zijn voor het gehele netwerk. Door dit te faciliteren stimuleert Life Goals zowel uitwisseling onderling, als openheid en transparantie. Dit kan op termijn weer leiden tot het eerder ontdekken van spanningen, die dan in het beleid meegenomen kunnen worden, zeker wanneer Life Goals als onderdeel in het netwerk functioneert en niet ernaast of erboven opereert. Dit verhoogt ook de democratische waarde, doordat elke partner gehoord wordt. Zo kunnen ze goed en tevreden blijven functioneren. Een metagovernor moet daar zorg voor dragen.

5.2.4 Metagovernance strategie: Netwerk Participatie

Voor de Netwerk Participatie strategie zijn de antwoorden van de respondenten onderverdeeld in twee hoofdthema's. Dit gaat om een stuk beleidsvorming en op welke manier er in het huidige netwerk wordt samengewerkt. Per thema zullen zowel huidige bevindingen als aanzet tot actie behandeld worden. Deze acties kunnen geanalyseerd worden aan de hand van de concrete acties voortkomend uit deze metagovernance strategie.

De concrete acties voortkomend uit de Netwerk Participatie metagovernance strategie beschreven in hoofdstuk drie waren als volgt:

- Inzetten op makkelijk te behalen doelen en gezamenlijk eigenaarschap: door het stimuleren van makkelijk te behalen doelen kunnen er met het netwerk vaker kleine overwinningen gevierd worden. Dit zorgt voor een positieve sfeer, duurzaamheid in de samenwerking en verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel. Al deze factoren leiden weer tot hogere efficiëntie.
- Tonen van vertrouwen: zichtbaar zijn en vertrouwen tonen in de partners is voor een metagovernor belangrijk om resultaten vanuit het netwerk te verkrijgen. Dit kan zorgen voor welwillende partners die ook vertrouwen tonen.
- Maken van keuzes over welke processen voort te zetten: de metagovernor moet durven kiezen te stoppen met een bepaald proces wanneer deze niet de gewenste uitkomst heeft. Op deze manier kan er sneller op goed werkende processen gefocust worden.

(Sørensen en Torfing, 2009)

Beleidsvorming

Hoe beleid gevormd wordt en de werking hiervan is in de vraagstelling tijdens de interviews aangekaart. Hieronder zijn de antwoorden van de respondenten op dit thema verzameld.

Hiervoor is het eerst belangrijk om te zien hoe beleidsvorming is veranderd in de loop der jaren. Zoals eerder besproken, was Life Goals in de start een organisatie die voetbaltoernooien opzette voor dak- en thuislozen. Respondent C, Life Goals werknemer, licht toe dat de organisatie: *"...ook iets meer beleidsmatig geworden. Toen waren we alleen maar bezig met sportaanbod ontwikkelen, maar toen zijn we eigenlijk naar lokale uitvoeringsorganisaties gegaan en waren wij het aanspreekpunt vanuit hen. Dus waar wij eerst gewoon een toernooiorganisatie waren, waren we toen opeens bezig met het aansturen van lokale partijen*

die we niet betalen.” Het worden van een organisatie die anderen aanstuurt en beleid maakt, is langzaam gevormd. Zo is dat doorgegroeid en volgens respondent B, tevens Life Goals werknemer, is dat ontwikkeld totdat Life Goals de top-down positie van besluitvorming vaker innam. Nu is dat volgens respondent B te vaak het geval, en spreekt deze respondent de wens uit om dit weer te veranderen in het belang van de organisatie.

Respondent E, Maatschappelijk Sport Coach, geeft een manier aan om de rol van coaches aan te passen in het beleid. Je kunt ze inhoudelijk betrekken bij het maken van het beleid, maar ook in het beleid opnemen om een andere functie dan alleen sportcoach aan te nemen: *“Sommige coaches zijn inhoudelijk helemaal niet zo sterk, maar zijn met die jongeren goed sterk om een gesprek aan te gaan.”* Dit sluit aan op wat er in het hoofdstuk over Netwerk Management ook besproken is: aan de rollen in het netwerk kunnen ook beleidstaken gegeven worden. Op deze manier betrek je het gehele netwerk meer bij de besluitvorming.

Hoe krijg je vervolgens een eenduidig beleid, waarvan uit elke partner de benodigde elementen kan halen? Hiervoor licht Respondent G van Younited Belgium hun veranderingstheorie toe:

“Als je naar onze veranderingstheorie kijkt, zie je ook waarom we daar een heel sterk onderscheid maken. Tussen nationale doelen en wat zijn de doelstellingen waar wij grip op hebben, en dan de belangrijkste randvoorwaarden zorgen dat door de lokale organisaties de methodiek gerespecteerd wordt, want verder zal het daar moeten gebeuren.”

Respondent G stelt dat het maken van een veranderingstheorie erg waardevol kan zijn om aan te tonen waar in het beleid van de organisatie de focus op moet liggen. Respondent G voegt toe:

“En sinds dat we dat hebben, ik grijp daar niet elke dag naar terug, maar het helpt wel enorm om een aantal keuzes te maken. Ik denk dat wij als organisatie op dit moment wel een goede focus hebben. Het is eigenlijk voor ons wel duidelijk, wat moeten wij wel doen, en wat moeten wij niet doen op elk niveau.”

De ontwikkelde veranderingstheorie, een schema waarin doelen, actoren en logica van de organisatie zichtbaar wordt, zorgt voor duidelijkheid en transparantie in het netwerk. Het is een document om op terug te vallen en moet voor elke actor omvatten wat voor hen belangrijk is. Hierin is het dus ook belangrijk om alle actoren te betrekken. Dit gaat wederom ook over het

meenemen van deelnemers en coaches aan de voorkant van de uitvoering. Op deze manier komen de actoren ook weer met elkaar in contact. Respondent E, coach, zou achter het idee van een werkgroep met coaches staan. Vanuit elke hoek en partner komen er andere meningen en ideeën naar voren, die deze coach ook in het eigen aanbod kan toepassen.

Wanneer dit gelinkt wordt aan de actielijst vanuit de metagovernance strategie, speelt beleid maken en het ontwikkelen van een veranderingstheorie in op het eerste en laatste punt: het maken van keuzes over welke processen door te zetten en het creëren van eigenaarschap. Hier valt voor Life Goals nog stappen te zetten. Dit is het onderdeel waar het netwerk van een governance netwerk meer naar een metagovernance netwerk kan gaan, omdat de organisatie meer als geheel gaat opereren.

Samenwerking

De laatste pijler in dit onderzoek is samenwerking. Hier gaat het om een stuk zichtbaarheid en uitwisseling onder de partners in het netwerk. Deze pijler sluit aan op het actiepunt 'Tonen van vertrouwen' uit de metagovernance strategie.

Respondent F en D, beide coaches, zijn duidelijk over hun idee rondom samenwerking: dit moet plaatsvinden. Respondent F: *“Het gaat om zichtbaarheid. Van elkaar leren, elkaar kennen, elkaar vertrouwen. Ja, een stukje investeren. Je kan heel veel van elkaar leren op het moment dat je elkaar op landelijke evenementen echt tegenkomt.”* Respondent D vult aan: *“Ik denk ook dat als je op een iets andere manier in steekt, dus meer op een gelijkwaardige basis, dat je allebei sterker wordt.”* Uit de interviews blijkt dat niet alleen coaches onderling baat zullen hebben bij de uitwisseling. Ook Life Goals werknemer B voegt toe: *“Met elkaar in gesprek te blijven over hoe je dingen doet, waarom je dingen doet en hoe je dat beter kan.”* Wederom sluit dit aan op het betrekken van elke partner in elke stap van het Life Goals netwerk.

Al deze antwoorden tonen aan hoe belangrijk het is om samen te werken in het netwerk, in plaats van vanuit één organisatie beslissingen te nemen over werkwijzes. Op deze manier zijn de betrokkenen gelijkwaardiger en voelen ze zich ook betrokken. Dit gepaard met de uitwisseling binnen en tussen verschillende werklagen van het netwerk zou zorgen voor een versterking van alle betrokkenen. Het past bij metagovernance omdat als de sturende organisatie vertrouwen toont in elke actor en in elke partner, er volgens de literatuur op een

gemakkelijkere manier resultaten uit het netwerk gehaald kunnen worden. De partner weet wat er verwacht wordt en krijgt bij goede uitvoering waardering. Dat zorgt voor welwillendheid om zich voor het netwerk in te blijven zetten: een factor die ook belangrijk bleek uit de Netwerk Management strategie.

6. Conclusie

De hoofdvraag zal in dit hoofdstuk aan de hand van de deelvragen beantwoord worden. Hierbij wordt er gebruikgemaakt van de bevindingen uit de resultaten en de analyse op basis van de theorie.

De hoofdvraag van dit onderzoek was:

In hoeverre is er sprake van een governance netwerk voor Stichting Life Goals en hoe geeft Stichting Life Goals sturing aan dit netwerk?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen onderzocht:

- *Hoe ziet de huidige netwerkstructuur van Stichting Life Goals eruit?*
- *Wat zijn strategieën van metagovernance?*
- *Wat zijn valkuilen van metagovernance?*
- *Hoe gebruikt Stichting Life Goals al metagovernance strategieën en waar schiet metagovernance tekort in het Stichting Life Goals netwerk?*

Deze deelvragen zullen in de paragrafen in dit hoofdstuk besproken worden en hieruit zullen conclusies getrokken worden. Elke conclusie heeft invloed op het antwoord op de hoofdvraag, die in de laatste paragraaf beantwoord zal worden.

6.1 Hoe ziet de huidige netwerkstructuur van Stichting Life Goals eruit?

Stichting Life Goals is een landelijke organisatie met veertig aangesloten partners. Gezamenlijk zetten zij zich in om sport beschikbaar te maken voor mensen in een sociaal kwetsbare positie. Er is een landelijke organisatie die qua werkwijze in de loop der jaren van weinig sturing naar een top-down besturing getransformeerd is. Waar Life Goals bij de oprichting veelal voetbaltoernooien organiseerde, bieden ze nu partnerschappen aan om de erkende Life Goals methodiek uit te dragen in zoveel mogelijk delen van het land. Life Goals is hierin een controlerende en leidende organisatie. Zij proberen wel in het netwerk te bestaan, maar staan er vaak in de uitvoering naast. Toch kan Life Goals geplaatst worden in een governance netwerk. De relaties die bestaan tussen de verschillende werklagen in het netwerk zijn gevormd door een overkoepelend doel en vormen zich rondom beleidsproblemen. Het door Provan en Kenis (2008) beschreven lead-organization governed netwerk sluit aan op de huidige werkwijze van

Life Goals, omdat zij de sturende organisatie zijn in het netwerk. Zeker gedurende de afgelopen jaren hebben ze een bepaalde mate van hiërarchie in de uitvoering gehad. Deze wordt ook zo door de verschillende actoren in het netwerk ervaren. Hoewel de communicatielijntjes richting de organisatie kort zijn, wordt er niet altijd goede opvolging aan gegeven.

De ambitie van Life Goals is om meer in de richting van een participant-governed netwerk te transformeren. Die structuur past daarmee niet bij de door Provan en Kenis (2008) beschreven lead-organization governed netwerkstructuur. Beoogd is namelijk dat het overzicht wordt gehouden en partijen worden ondersteund, met elkaar verbonden en hun “bestaande initiatieven versterkt” (Stichting Life Goals, 2024). In dit netwerk zouden alle partners als gelijken met elkaar samenwerken en beslissingen nemen. Desondanks wil Life Goals alsnog het overzicht blijven behouden, wat daarmee niet bij een participant-governed netwerk past. Hiervoor zou metagovernance in zicht komen: de organisatie wil de processen niet direct beïnvloeden, maar zich wel bezighouden met de processen en interacties in het netwerk.

Bij Life Goals is er dus zeker sprake van een governance netwerk, maar Life Goals past momenteel niet specifiek bij een van de drie beschreven netwerkstructuren van Provan en Kenis (2008). Door metagovernance zouden deze leemtes aan het licht gebracht en opgevuld kunnen worden.

6.2 Wat zijn strategieën van metagovernance?

Metagovernance, de “governance of self-governance”, wordt ingezet om de werking van huidig beleid aan te tonen (Sørensen en Torfing, 2009). Het kijkt naar de manieren waarop publieke managers netwerken beheren en hoe wederzijds leren, en vertrouwen opbouwen, vergemakkelijkt kan worden in organisaties (Klijn en Koppejan, 2004). Deze beschrijving geldt voor de manier waarop Stichting Life Goals opereert. Zij willen de verhoudingen tussen verschillende relaties in het netwerk verbeteren, waarbij alle betrokkenen een nuttige wederzijdse relatie hebben. Daarvoor moet de organisatie de werking van de beleidsmethoden analyseren. De directe beïnvloeding van het netwerk zoals dit in de huidige situatie plaatsvindt, zou daarvoor moeten verdwijnen.

Om dit te doen hebben Sørensen en Torfing (2009) vier metagovernance strategieën opgesteld: Netwerk Design, Netwerk Framing, Netwerk Management en Netwerk Participatie. Uit deze strategieën komen acties naar voren die metagovernors in kunnen zetten om het netwerk efficiënter te maken en democratie in het netwerk te verhogen. Hieronder staan de acties per strategie toegelicht zoals deze in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

Netwerk Design

Een eerste concrete actie voor een metagovernor die deze netwerk design strategie toepast is het zicht houden op de gestelde doelen. De doelen moeten helder en haalbaar zijn voor de actoren in het netwerk. Dit zal efficiëntie verhogen. De tweede actie is gevormd rondom het vermogen om het netwerk aan te passen. Actoren in het netwerk die niet succesvol zijn in het uitvoeren van de aanpak moeten hierop aangesproken kunnen worden. Eventueel zou zelfs de samenwerking met de actor beëindigd kunnen worden. Ten slotte, de derde actie, gaat om het bepalen van de output binnen het beleid. De metagovernor moet concrete opdrachten geven en zorgen voor een eenduidige manier van verzamelen van resultaten.

(Sørensen en Torfing, 2009).

Netwerk Framing

Voor Netwerk Framing is een concrete actie voor een metagovernor die deze strategie toepast zorgen voor afstemming van de doelen door *storytelling*. Dit is de wijze waarop er gewerkt wordt en waarom er zo te werk gegaan wordt. Als elke partner zich ook aan dit verhaal spiegelt, werk je gezamenlijk aan deze doelen. Verder kan het creëren van sterke banden tussen partners als actie uitgevoerd worden. Interactie en afhankelijkheid worden verhoogd en samenwerking gestimuleerd. Door deze uitwisseling kan samenwerking versnellen. Dan is het aan de metagovernor nog om de goede uitkomsten uit het netwerk te delen met anderen. Goede uitkomsten zijn een voorbeeld voor anderen en daarmee worden de doelen opnieuw herhaald.

(Sørensen en Torfing, 2009).

Netwerk Management

Een concrete actie voor een metagovernor die de Netwerk Management strategie toepast is het zorgen voor middelen en een goede verdeling van de materialen in het netwerk. Kosten in het netwerk worden hiermee verminderd omdat niet elke partner zich hier individueel mee bezig hoeft te houden en de focus kan blijven op het halen van de doelen. Ook kan de metagovernor openheid en transparantie in het netwerk stimuleren. Dit bevordert uitwisseling en interactie wederom. Het kunnen doen van kleine aanpassingen moet ook gestimuleerd worden. Er moet ruimte bestaan vanuit de metagovernor bij de partner om kleine veranderingen teweeg te brengen wanneer er tegen een probleem aangelopen wordt. Hiermee wordt innovatie en voortgang ook gestimuleerd. Ten slotte kan een metagovernor zicht houden op spanningen. Wanneer deze sneller aan het licht komen, kunnen ze ook sneller opgelost worden, en zo wordt er ook sneller weer aan de efficiëntie gewerkt. (Sørensen en Torfing, 2009).

Netwerk Participatie

Voor Netwerk Participate moet een metagovernor als eerste concrete actie inzetten op makkelijk te behalen doelen en gezamenlijk eigenschap. Zo kunnen er met het netwerk vaker kleine overwinningen gevierd worden. Dit zorgt voor een positieve sfeer en een stuk duurzaamheid in de samenwerking. Ook vergroot het verantwoordelijkheidsgevoel. Alles leidt op hun beurt weer tot hogere efficiëntie. Daarnaast moet een metagovernor vertrouwen tonen in de actoren. Door vertrouwen te tonen speel je in op het “voor wat, hoort wat” gevoel en zullen er wellicht eerder resultaten opgehaald willen worden. De partners tonen eerder welwillendheid. Ten slotte moet de metagovernor durven om keuzes te maken over welke processen voort te zetten in het netwerk. Processen met een niet gewenste uitkomst moet verwijderd worden en dan kan er sneller weer op goed werkende processen gefocust worden. (Sørensen en Torfing, 2009).

6.3 Wat zijn valkuilen van metagovernance?

Om metagovernance goed te begrijpen moeten er naast de concrete acties ook valkuilen en nadelen onderzocht worden. Deze moeten in acht worden genomen wanneer een organisatie als metagovernor gaat opereren. De grootste valkuil schuilt in het houden van de balans tussen het uitoefenen van controle en het behouden van de zelfregulering van het netwerk (Sørensen en Torfing, 2009). Hierdoor bestaat de kans dat het inzetten van de strategieën niet het gewenste effect heeft: bij te veel directe controle is er geen sprake meer van metagovernance, maar directe governance, en bij te veel zelfregulering mist er juist metagovernance. Bij Stichting Life Goals is de verandering in de loop der jaren meer richting direct governance gegaan. Voor de mate waarop er metagovernance plaatsvindt moet er dus een goede balans gevonden worden.

Een tweede aspect dat in acht moet worden genomen bij het vaststellen van metagovernance valkuilen, is de democratie in het netwerk. Er moet zorg voor worden gedragen dat elke partner in het netwerk zich gehoord voelt, en functioneel en tevreden blijft in de uitvoering. Het netwerk moet bestaan uit gelijke actoren, waar Life Goals ook een vrijwel gelijke actor is die de sturing geeft. Andere organisaties hebben de vrijheid om meningen en wensen uit te spreken. Dit verhoogt legitimiteit in de uiteindelijke besluitvorming, maar het is wel een uitdaging voor de metagovernor om dit in goede banen te leiden.

6.4 Hoe gebruikt Stichting Life Goals al metagovernance strategieën en waar schiet metagovernance tekort in het Stichting Life Goals netwerk?

Uit dit onderzoek is gebleken dat Stichting Life Goals al elementen van metagovernance in hun aanpak gebruikt, zonder hier deze specifieke benaming aan te geven. Zo houdt Life Goals het overzicht in het hele netwerk, bepalen zij de output en maken zij de beleidskeuzes. Verder haakt de uitvoeringsmethode al vaak in op metagovernance aspecten, zoals bijvoorbeeld interactie op festivals opzoeken. Tegelijkertijd schiet dit op andere vlakken nog tekort en hoe dit wel toegepast zou kunnen worden. Life Goals is momenteel namelijk teveel top-down aan het besturen om als echte metagovernor te worden gezien, ookwel als gelijkwaardige in het netwerk.

Vanwege de verandering in de kern van de missie van Life Goals, waar de landelijke organisatie groeide en er meer partners zich bij het netwerk aangesloten hebben, is de organisatie langzaam maar zeker geworden tot een top-down besturende organisatie. De organisatie stuurt coördinatoren, coaches en deelnemers aan in dit netwerk en zijn de controlerende partij. Op dat vlak wordt ook een bepaalde mate van hiërarchie ervaren door de betrokkenen: Life Goals stelt ten slotte het beleid op. Hier schiet metagovernance tekort. Toch ervaren de deelnemers en coaches ook veel vrijheid. Zij krijgen de ruimte om eigen invulling te geven aan het aanbod. Dit sluit aan op de Netwerk Participatie strategie, aangezien deze strategie inspeelt op het gezamenlijke eigenaarschap. Life Goals bestaat niet zonder de partners, dus dit eigenaarschap en het vertrouwen in elkaar is van groot belang. Om dit te versterken zou de landelijke organisatie van Life Goals zichtbaarder moeten zijn in het netwerk. Als Life Goals zichtbaar is, meer energie in elke partner steekt en de banden op die manier versterkt, vergroot het vertrouwen en daarmee de welwillendheid van partners om ook iets terug te doen voor het netwerk waar zij deel van uitmaken. Hiermee kan dan de administratieve kant van het netwerk, zoals het proces van het ophalen van resultaten, ook efficiënter verlopen.

Het versterken van de banden past goed in de strategie van zowel Netwerk Framing als Netwerk Management. Door onderlinge uitwisseling te stimuleren, waar Life Goals nog veel sterker op in kan zetten, vergroot de samenwerking. Hiermee wordt het netwerk opener en transparanter, komen problemen sneller aan het licht en wordt informatie eerder gedeeld, met als resultaat dat de efficiëntie wordt vergroot.

Uit de interviews is gebleken dat het belangrijk gevonden wordt dat actoren meer in hun rol komen op alle niveaus van het netwerk en deze sterker ingezet moet worden. Coaches

hebben baat bij elkaars ervaringen. Deze worden momenteel vaak alleen uitgewisseld tijdens de cursus, waar de coach opgeleid wordt, of kort op evenementen waar coaches met hun eigen teams zijn. Verder vindt de uitwisseling alleen plaats in eigen organisaties of gemeenten. Voor Life Goals ligt hier de taak als metagovernor om dit te faciliteren. Zodra coaches onderling ook gaan uitwisselen, durven ze ook eerder elkaar aan te spreken op aanpak en inhoud. Zo wordt het netwerk wederom efficiënter.

Younited Belgium is een voorbeeld van een organisatie waar het contact met de coaches goed verloopt. Zij ervaren dat de coaches, na hun verplichte coachdagen, elkaar beter weten te vinden in de samenwerking. Daarnaast heeft Younited Belgium ook een helder verhaal, belangrijk voor Netwerk Framing. Doordat de organisatie een veranderingstheorie heeft uitgewerkt weet elke actor in de organisatie, ongeacht hun mate van invloed, wat de uiteindelijke doelen zijn. Younited Belgium kan hiernaar terugverwijzen en dit is de rode draad van de organisatie, waar elke partner van weet. Daardoor wordt de besturende functie minder belangrijk, aangezien iedereen zelf weet wat er van ze verwacht wordt.

Deelnemers weten momenteel niet altijd dat zij bij Life Goals komen sporten en voelen dat ook niet zo. Door de banden met deze deelnemers te vergroten, het Life Goals verhaal beter te vertellen en, zoals in Netwerk Participatie genoemd, het vertrouwen te vergroten richting de deelnemers, vorm je een gelijkwaardiger netwerk. De deelnemer staat centraal in de aanpak van Life Goals, maar komt alleen sporten. De ervaringsraad, bestaande uit deelnemers, wordt te weinig ingezet. Dit matcht niet in een metagovernance aanpak. Life Goals zou hierin de deelnemer, en wellicht ook de coaches, in de vorm van werkgroepen kunnen uitnodigen om ook mee te denken met het beleid. Het maken van de keuzes wordt hierdoor een gedeelde inzet. Aan de beleidsvorming wordt door iedereen meegewerkt. Hiermee verminder je de top-down structuur en speel je beter in op de rol als metagovernor. Actoren voelen zich betrokken, de gezamenlijke doelen zijn bekend (belangrijk aspect in de Netwerk Design strategie) en het gezamenlijke eigenaarschap vergroot.

6.5 Antwoord op de hoofdvraag

In hoeverre is er sprake van een governance netwerk voor Stichting Life Goals en hoe geeft Stichting Life Goals sturing aan dit netwerk?

Er is sprake van een governance netwerk voor de huidige aanpak van Stichting Life Goals. Hoewel er elementen uit het netwerk aansluiten bij de drie governance netwerken zoals beschreven door Provan en Kenis (2008), past Life Goals niet specifiek bij een van de drie. Door metagovernance toe te passen in het netwerk wordt de opzet en het verhaal van de organisatie sterker. Life Goals heeft als trekker van het netwerk een bijzondere positie. Deze moet niet genegeerd worden, maar Life Goals kan zich meer ontwikkelen als een metagovernor in het netwerk. De organisatie wil meer een sparringpartner worden dan een autoriteit in het netwerk, en zou hiervoor de top-down sturing moeten aanpassen naar sturing vanuit het netwerk.

Aan de hand van metagovernance strategieën moet er concreter worden ingezet op de sterke banden onderling in het netwerk. De banden bestaan momenteel, maar worden niet optimaal gebruikt. De banden worden versterkt door bijvoorbeeld actoren uit te nodigen om mee te denken aan het beleid van de organisatie. Daarnaast kan Life Goals zelf meer zichtbaar zijn, bijvoorbeeld op het gebied van activiteiten, trainingen of de festivals. Door in te zetten op deze strategie, verhoog je eerst het vertrouwen onderling: zowel tussen de partners zelf als tussen Life Goals en haar partners. Wanneer het vertrouwen gegroeid is, zal de welwillendheid om mee te helpen aan het behalen van de gezamenlijke doelen groter zijn. Spanningen komen eerder aan het licht omdat er veel communicatie is. Dit maakt de manier waarop gestelde doelen behaald worden efficiënter.

7. Discussie

Het discussiehoofdstuk omvat een reflectie van hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Hierbij wordt eerst ingezoomd op de rol en positie van de onderzoeker. Daarna worden zaken uitgelicht die lastig zijn gebleken en worden beperkingen van het onderzoek in het algemeen besproken. Ten slotte wordt er een aanvullende onderzoekssuggestie gedaan.

7.1 Reflectie op positie van de onderzoeker

De onderzoeker is een persoon die nauw bij het netwerk van Stichting Life Goals betrokken is. Voor het onderzoek was dit zowel fijn als een uitdaging. Een voordeel was dat veel partners in het netwerk bekend waren bij de onderzoeker. Wanneer de onderzoeker aan een coördinator, coach of deelnemer vroeg om mee te doen aan dit onderzoek, stonden zij hier vrijwel gelijk voor open omdat zij, of iemand die zij goed kennen, de onderzoeker kenden. Dit zorgde voor een prettige aanloop in het opzetten van de dataverzameling. Tegerlijkertijd was het voor de onderzoeker uitdagend om het onderzoek neutraal uit te voeren. Omdat zij dicht bij Stichting Life Goals betrokken was, was er een bepaalde mate van voorkennis over bepaalde bevraagde onderwerpen. Tijdens de interviews bleek het soms lastig om geen aanvullingen te doen op wat de respondent zei, of om geen sturende vragen te stellen. Hoewel hier voorafgaand aan de interviews rekening mee is gehouden, kan de relatief kleine afstand tussen de geïnterviewde en de onderzoeker ervoor gezorgd hebben dat de respondenten hun antwoorden hebben aangepast.

Tijdens de focusgroep met de deelnemersgroep is er op een luchtige manier omgegaan met de vragenlijst. Dit kwam voort uit het feit dat de opgestelde vragen en thema's voor de deelnemers moeilijk te begrijpen waren. Bij de focusgroep is daarom een groeps gesprek gevoerd, waardoor de structuur van het interview losser werd. De antwoorden zijn ook niet opgenomen maar er zijn tijdens het gesprek notities genomen. Al met al kan dit hebben gezorgd voor verkeerde interpretatie van vragen aan de zijde van de deelnemers, of verkeerde interpretatie van de gegeven antwoorden aan de zijde van de onderzoeker. Voor een vervolgonderzoek waarbij er weer groeps gesprekken gevoerd moeten worden is dit een element om bij de voorbereiding in acht te nemen.

7.2 Klein aantal respondenten per functie

In dit onderzoek zijn dertien respondenten gesproken. Hoewel dat dit voor dit onderzoek een adequaat aantal respondenten is, zou het wellicht bevorderlijk zijn geweest om per rol in het Life Goals netwerk meerdere respondenten te selecteren. Voor vervolgonderzoek kan dit waardevol zijn, om zo een breder en algemener beeld te krijgen van de meningen over het netwerk per rol.

7.3 Onderzoeker bekend bij respondent

Zoals eerder vermeld was bij de meeste respondenten de onderzoeker goed bekend, of bekend van gezicht of naam. Hoewel dit vaak zorgde voor een fijne sfeer tijdens de interviews en een bepaalde mate van openheid bij de respondenten, kan het ook nadelige effecten hebben gehad op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het kan zijn dat door de bekendheid van de onderzoeker er gewenste antwoorden zijn gegeven. Ook al kwamen de respondenten niet op de onderzoeker over als terughoudend, kan het zijn dat zij niet met volle overtuiging durfden te antwoorden.

Dit kan ook te maken hebben gehad met het feit dat de respondent nauw betrokken is bij Stichting Life Goals. Hoewel er vooraf vermeld is dat de respons anoniem zou blijven, kan het zijn dat de respondenten gewenste antwoorden hebben gegeven om hun positie in het Life Goals netwerk niet te beschadigen.

7.4 Aanvullende onderzoekssuggestie

Life Goals heeft niet alleen een netwerk om zich gebouwd, maar bevindt zich ook in een breder netwerk in de maatschappij. Hierbij worden financierders en ministeries bedoeld. Zij ondersteunen Life Goals financieel, maar Life Goals moet daarom jaarlijks aantonen dat wat zij doen een goede uitwerking heeft. Een vervolgonderzoek kan focussen op de positie van Life Goals in het grotere netwerk in de maatschappij, waarin zij de partij zijn die verantwoording af moeten leggen aan die financiële ondersteuners. De vraag is of Life Goals in dat netwerk nog steeds de metagovernor rol zou kunnen aanhouden, of dat dit verandering teweeg brengt in de afhankelijkheidsrelaties. Er zou dan onderzocht worden wat deze afhankelijkheid doet met de aanpak van het Life Goals netwerk zoals we die uit het huidige onderzoek kennen.

8. Aanbevelingen

Onderstaande paragrafen bevatten concrete aanbevelingen voor Stichting Life Goals om de efficiëntie in hun netwerk te verbeteren. Deze zijn opgesteld naar aanleiding van dit onderzoek over het toepassen van metagovernance strategieën in netwerken.

8.1 Zichtbaarheid verhogen

Stichting Life Goals zou de zichtbaarheid van hun eigen organisatie kunnen verhogen in het netwerk. Hiermee wordt niet bedoeld in de gehele samenleving, maar binnen het netwerk en specifiek gericht op de samenwerkingspartners. Door vaker aanwezig te zijn bij trainingen, festivals en andere belangrijke activiteiten van partners bouw je een grotere vertrouwensband op. Hierdoor kun je in verdere samenwerking eerder terugvallen op elkaar, maar ook een voorbeeld nemen aan elkaar. De gelijkwaardigheid wordt ermee uitgelicht.

Daarnaast kan er gedacht worden aan het organiseren van coachdagen, zoals Younited Belgium doet. De coaches zijn een belangrijk onderdeel van het netwerk maar spreken elkaar in het huidige netwerk vrijwel niet. Door onderlinge uitwisseling te stimuleren komen aanpakken, maar ook juist problemen in het netwerk aan het licht. Deze kunnen vervolgens meegenomen worden in vernieuwing van de aanpak of zelfs in het beleid.

Bij de beleidsvorming kunnen actoren uit het netwerk tevens beter ingezet worden. Het beleid wordt gemaakt voor de doelgroep, dus nodig ze dan ook uit in het opzetten van de plannen. Hierbij wordt gedacht aan deelnemers, maar ook de coaches kunnen in de beleidsvorming een goede rol aannemen.

8.2 Veranderingstheorie

Een tweede aanbeveling voor Life Goals is om een veranderingstheorie uit te werken. Wederom is Younited Belgium hier een goed voorbeeld van. Met hun veranderingstheorie zijn alle doelen, onderlinge banden, activiteiten en succesfactoren uitgelicht en voor elke betrokkene beschikbaar. Younited stelt hier vaak aan terug te verwijzen. In de metagovernance aanpak is dit een waardevol schema: alle benodigde informatie is bekend bij elke partner en gezamenlijk kan er zo aan de gestelde doelen gewerkt worden.

8.3 Behoefteonderzoek per partner

Ten slotte is een aanbeveling om opnieuw bij partners na te gaan wat zij verwachten te halen uit het Life Goals netwerk. Bij nieuwe partners is het verstandig om voordat er een overeenkomst is duidelijk uit te lichten wat de verwachtingen vanuit Life Goals zijn. Vanuit het metagovernance perspectief zou dit vanuit beide kanten moeten gebeuren. Wat wil de partner uit het netwerk halen? Hoe willen zij het netwerk inzetten voor zichzelf, maar ook, wat gaan zij doen voor het netwerk?

Uit de interviews bleek, zelfs met een beknopte groep respondenten, dat behoeften per partner al best kunnen verschillen. De aanbeveling is dus om ook bij langer bestaande partners nogmaals aan te kloppen over motivatie, en bovenstaande vragen daar ook te stellen.

9. Literatuurlijst

- Baarda, B. et al. (2021). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.
- Bailey R, Hillman CH, Arent S, Petitpas A. (2013). Physical activity: an underestimated investment in human capital?. *Journal of physical activity and health* 10 (pp. 289-308).
- Bruyninckx, H. (2012). Sports Governance – Between the obsession with rules and regulation and the aversion to being ruled and regulated (pp. 107-121). In: B. Segaert, M. Theeboom, C. Timmerman & B. Vanreusel (eds.). *Sports governance, development and corporate responsibility*. New York: Routledge.
- Gjaltema, J, R. Biesbroek en K. Termeer. (2020). *From government to governance... to meta-governance: a systemic literature review*. In *Public Management Review*, Vol. 22, No. 12, p. 1760-1780. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1648697>
- Hijmans, E., en M. Kuyper. (2007). *Het halfopen interview als interviewmethode*. In *Kwalitatief Onderzoek, praktische methoden voor de medische praktijk*, p.43-50.
- Jessop, B. (2002). *The Future of the Capitalist State*. Cambridge: Polity Press.
- Jessop, B. (2011). Metagovernance. In M. Bevir (Ed.), *The SAGE Handbook of Governance* (p. 106-123). Londen, Engeland: SAGE Publications Ltd.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: Sage.
- Kooiman, J., en S. Jentoft. (2009). *Meta-governance: values, norms and principles, and the making of hard choices*. In *Public Administration*, Vol. 87, No. 4, p. 818-836.
- Kenniscentrum Sport en Bewegen. (2024). Database sport en beweeginterventies.
- Geraadpleegd op 12 mei 2024 van https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/interventies/?action=ea_search&pagina=1&page d=0&sort=&q=.

Klijn, E., en J. Koppejan. (1993). *Van beleidsnetwerken naar netwerkmanagement*. In *Beleid & Maatschappij*, p. 230-243.

Klijn, E.-H. en J.F.M. Koppenjan. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. London: Routledge.

Life Goals Rapportage. (2023). *Landelijke resultaten 2023*. Geraadpleegd op 12 mei 2024 van https://stlifegoals-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/arne_degroote_stichtinglifegoals_nl/EWAEQ8zJ5oFAg8HuLfao_VwBD265G5MKZNOI2Xa5IbPFhA?e=4j04c7.

Movisie. (2021). *De Life Goals aanpak*. Geraadpleegd op 12 mei 2024 van <https://www.movisie.nl/interventie/life-goals-aanpak>.

Peters, B.G. and Pierre, J. (2000). *Governance, Politics and the State*, Basingstoke: Macmillan.

Provan, K.G., & Kenis, P. (2008). *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Sørensen, E. (2006). *Metagovernance: The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance*, *American Review of Public Administration*, 36, pp. 79–97.

Sørensen, E., en J. Torfing. (2007). *Theories of Democratic Governance*. Palgrave Macmillan.

Sørensen, E., en J. Torfing. (2009). *Making governance networks effective and democratic through metagovernance*. In *Public Administration* Vol. 87, No. 2, p. 234–258. doi: 10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x

Stichting Life Goals. (2023). *Beleidsplan 2023-2027*. Geraadpleegd op 15 december 2023, van https://stlifegoals-my.sharepoint.com/:w:/r/personal/arne_degroote_stichtinglifegoals_nl/_layouts/15/doc2.aspx?sourcedoc=%7BBBC69CCDF-86B3-4F09-8D44-DDCBFE027048%7D&file=Beleidsplan%20Life%20Goals%202023-

[2027.docx&action=default&mobileredirect=true&cid=11e3af1a-b9e5-4ac0-80b2-c2738141313a.](#)

Stichting Life Goals. (2024). *Sport, een doeltreffend middel voor nieuw perspectief*.

Geraadpleegd op 12 mei 2024 van <https://stichtinglifegoals.nl>.

Strittmatter, A. M., Stenling, C., Fahlén, J., & Skille, E. (2018). *Sport policy analysis revisited: the sport policy process as an interlinked chain of legitimating acts*. *International journal of sport policy and politics*, 10(4), 621-635.

Treib, O., et al. (2007). *Modes of Governance*. *Journal of European Public Policy* 14:1, p. 1–20.

Van Assema, P., I. Mesters en G. Kok. (1992). *Het focusgroep interview: een stappenplan*. In T. Soc. Gezondheidsz., 70, p.431-437.

Van Dijk, J., en A. Winters- van Beek. (2009). *The Perspective of Network Government: The Struggle Between Hierarchies, Markets and Networks as Modes of Governance in Contemporary Government*. In *ICT, Citizens and Governance: After the Hype!, Innovation and the Public Sector*, Vol. 14, p. 235-255.

Younited Belgium. (2024). *Heeft jouw stad al een echte thuisploeg?* [Brochure]. Geraadpleegd op 16 juni 2024, van <https://static1.squarespace.com/static/5d2303516f941b0001dc32bc/t/65fc039ee6ace135a0c6c1f0/1711014820841/Brochure+Start+Younited+-+NL.pdf>.

10. Bijlagen

10.1 Topiclijst interviews

Bedankt dat je tijd hebt genomen om aan dit interview mee te doen. Ik onderzoek de netwerkstructuur van Stichting Life Goals en de optimalisatie hiervan. Hierover zou ik je graag wat vragen stellen.

Allereerst zal ik mijzelf voorstellen. Ik ben Sterre en ik schrijf deze scriptie als afstudeeronderzoek voor de Master Sportbeleid en Sportmanagement. Ik loop stage bij Stichting Life Goals.

Dan, is het goed als ik dit gesprek opneem? Deze opname zal gebruikt worden om de antwoorden te transcriberen en op die manier op te slaan.

Ten slotte, ik zal de anonimiteit van de respondenten waarborgen.

START OPNAME

Onderwerp	Subonderwerpen
Functie binnen LG-netwerk	<ul style="list-style-type: none">• Wie ben je?• Wat is je rol binnen Life Goals?• Hoelang ben je al betrokken bij Life Goals?
Mate van betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none">• Hoe vaak ben je gemiddeld per week voor Life Goals bezig?• Waar gaat voor jou de meeste tijd in zitten en waar komt dat door?• (C) Zou je meer betrokken willen zijn en op wat voor manier zou je dat vormgeven?
Interactie Contacten in netwerk Zelfregulering	<ul style="list-style-type: none">• Met wie heb je het meest contact binnen het Life Goals netwerk en hoe ziet die interactie eruit?• Wat voor communicatiemiddelen worden er gebruikt?• Heb je vertrouwen dat er naar jouw ideeën en plannen geluisterd wordt en het opgepakt wordt door de juiste personen?
Netwerk design Karakter Ideaal Hoofddoel Wat moet er volgens jou veranderen?	<ul style="list-style-type: none">• Hoe ziet de Life Goals organisatie eruit? (huidige netwerk)• Hoe zou het netwerk er idealiter uitzien?• Hoe zou je het karakter van de organisatie omschrijven?• Wat is het hoofddoel van LG?• Wat zijn achterliggende doelen van LG?
Netwerk framing	<ul style="list-style-type: none">• Wat is de positie van LG op politiek vlak?

Zelfregulering Politiek landschap	<ul style="list-style-type: none"> ● Op welke manier plaatst LG zich in de samenleving? ● In welke mate worden de netwerklagen bij LG zelf gereguleerd? ● Zijn er ideologieën die gevolgd worden of naar gestreefd?
Netwerk management Hoe managen? Spanningen? Actoren in eigen kracht Hoe verminderen?	<ul style="list-style-type: none"> ● Op wat voor manier worden de actoren binnen het LG netwerk in hun eigen kracht gezet? ● Waar in de organisatie zitten spanningen in het netwerk? ● Krijgt elke laag in het netwerk evenveel aandacht? ● Waar zitten er in het netwerk conflicten of tegenstrijdigheden zoals jij merkt? ● Hoe kan Life Goals zorgen dat de manier van management minder spanningen oplevert?
Netwerk participatie Beleidmaken Doelen bereiken: wat wordt er concreet gedaan?	<ul style="list-style-type: none"> ● Hoe wordt beleid gemaakt binnen Life Goals? ● Wordt er tijdens het beleid maken ingespeeld op huidige spanningen uit het netwerk of meer uit de maatschappij? ● Merk je dat doelen uit verschillende lagen in het netwerk evenveel aandacht krijgen in het maken van beleid?
Valkuilen Democratie Publieke autoriteit Directe controle	<ul style="list-style-type: none"> ● Zie je de organisatie Life Goals als publieke autoriteit? ● Zou directe controle of zelfregulering de voorkeur hebben binnen het LG netwerk en waarom? ● In hoeverre is Life Goals democratisch?
Rol Maatschappelijk Sportcoaches (MSC)	<ul style="list-style-type: none"> ● Wat is de huidige rol van een MSC? ● Zou je de rol van de coaches aan willen passen in het netwerk? ● Op wat voor manier zou dit zijn?

De organisatie Younited uit België is een goed voorbeeld van een good practice op het gebied van organisatiestructuur in een organisatie zoals Life Goals. Sommige vragen uit de tabel hierboven, specifiek uit de laatste 5 onderwerpen, zouden ook aan hen gesteld moeten worden. Daarnaast zijn vragen over hun aanpak belangrijk:

- Op wat voor manier is jullie netwerk opgezet? Hoeveel betrokkenen zijn er?
- Hoe zijn jullie tot deze organisatie van het netwerk gekomen?
- Waaraan merk je dat dit goed werkt voor jullie organisatie?
- Hoe zijn jullie coaches betrokken?

10.2 Codeboom

Selectieve Code	Axiale code	Uitleg
Netwerk Design		
	Aanpak Life Goals	<p>Methodiek zorgt voor rode draad</p> <p>Verwachtingen moeten vooraf bekend zijn</p> <p>Inspelen op gemeenschap en familiegevoel, en binding creëren helpt in functioneren netwerk</p>
	Hierarchie	<p>Life Goals is een hiërarchie, maar moet niet de boventoon voeren</p> <p>Ruimte en vrijheid moet geboden worden aan uitvoerende partijen</p> <p>Life Goals staat apart van/naast de partnerorganisaties</p> <p>Niet voor elke betrokkene duidelijk dat zij onderdeel zijn van het Life Goals netwerk</p>
	Ondersteuning en sturing	<p>Er is veel hulp bij de opstart, maar soms te weinig tijdens of na</p> <p>Life Goals biedt het instrument aan de hulpverlener</p> <p>Autonomie en zelfsturing bij partners is goed en gewenst, maar Life Goals moet adviserende en controlerende rol hebben</p> <p>Partners in het netwerk moeten elkaar onderling beter kunnen vinden</p>
Netwerk Framing		
	Identiteit	<p>Het Life Goals netwerk bestaat uit de partners</p> <p>Belangrijk om te blijven innoveren</p>
	Autoriteit	<p>Er is kennis, maar Life Goals is geen autoriteit</p>

		<p>Uniek in het aanbod en gegroeid</p> <p>Controlerende functie op basis van sportaanbod</p>
Netwerk Management		
	Rollen per actor	<p>De coördinator is de verbinder in het netwerk nu, degene die van alle kanten de informatie ontvangt</p> <p>De Maatschappelijk Sportcoach is de belangrijkste persoon voor de deelnemers. Deze persoon zorgt voor veiligheid</p> <p>De Maatschappelijk Sportcoaches moeten elkaar meer kunnen vinden voor bijvoorbeeld uitwisseling</p> <p>Life Goals moet coaches meer betrekken</p> <p>Er moet meer naar deelnemers geluisterd worden, zij staan centraal</p>
	Spanningen in netwerk	<p>Je moet mensen in het netwerk hebben met intrinsieke motivatie om met de Life Goals methodiek aan de slag te gaan</p> <p>De mate van betrokkenheid verschilt per partner</p> <p>Verwachtingen zijn niet altijd duidelijk waardoor uitvoering niet correct plaatsvindt</p>
	Communicatie in netwerk	<p>Life Goals communiceert naar partners, weinig andersom</p> <p>De communicatielijnen zijn wel kort. Er wordt gehoor aan ideeën gegeven, maar niet altijd gestructureerd</p>
Netwerk Participatie		
	Beleidsvorming	<p>Deelnemers, coaches en coördinatoren moeten vaker betrokken worden bij het beleid maken</p>

		<p>Een veranderingstheorie kan nuttig zijn om richtlijnen in het beleid maken te ontwikkelen</p> <p>Werkgroepen per laag of met mensen uit de verschillende lagen kunnen zorgen voor een completer beeld</p>
	Samenwerking	<p>Om een gemeenschap te creëren moet je elkaar vaak tegenkomen</p> <p>Uitwisseling over hoe en waarom dingen gedaan worden is belangrijk voor ontwikkeling</p>