

Bovenstaande citaten laten zien dat de visie van de respondenten op de beleidsterm Olympisch niveau sterk varieert. Olympisch niveau als hoogste niveau wat je kunt bereiken, vindt voornamelijk steun bij de sportbonden. Olympisch niveau wordt door hen gekoppeld aan winnen, scoren en het gaan voor goud zoals dit in de sport gebruikelijk is. De respondenten beschouwen Olympisch niveau als een absolute maatstaf waarbij ze de resultaten van de ambities willen meten met dat van de wereld. Een respondent gaat terug naar de geschiedenis van de Olympische Spelen welke de uitdagingen van het hoogste niveau symboliseert. Ook buiten de sport geven respondenten de betekenis hoog niveau aan Olympisch niveau. Het aantal betrokkenen associeert Olympisch niveau ook één op één met gaan voor goud. Echter, wat goud betekent als Olympisch niveau voor hen een metafoor is voor een bijzonder hoog niveau of van een topsporter en niet als doel zelf. Een respondent stelt dat de beleidsterm geen vast begrip is en dit wordt onderstreept door volgend citaat.

## “Je kunt het niet op een weegschaal leggen.”

Een nadeel van gaan voor goud is volgens een aantal respondenten dat de overheidssector en/of bedrijfsleven hiervoor aansluiting zullen vinden. Lijnrecht tegenover het gaan voor goud staat de vrije invulling van het begrip Olympisch niveau. Het beste uit jezelf halen voert in dit perspectief de boventoon:

*“Olympisch niveau is voor mij iets van permanente verbetering. Het beste uit jezelf halen. Het moet staan voor het hoogst haalbare. Wat dat dan ook is...dat zal per organisatie, per individueel en per organisatie verschillen.”*

### **Een kwalitatief onderzoek naar de beleidsterm**

gaat volgens de respondenten om het beste uit jezelf te halen maar ook het beste uit elkaar te halen. Het zinnen gaat **Olympisch niveau voor de Evenementenambitie** de betrokkenen om het beste uit elkaar te halen.

ken dit belang van het begrip Olympisch niveau. Een respondent geeft aan Olympisch niveau te maken van de **uit het Olympisch Plan 2028** gaan om iets met de larm te willen doen. Iedereen heeft zijn eigen Olympisch

niveau en kan als het ware een eigen Olympisch plan maken en dat maakt het begrip ook verschillend. Een aantal respondenten ziet voordelen in het begrip Olympisch niveau door de combinatie van gaan voor goud en een vrije invulling. Olympisch

niveau moet volgens hen worden geassocieerd met (een) hoog(s)te niveau maar de organisatie geeft zelf invulling aan het hoge niveau. Een aantal respondenten ziet dit als een nadeel. Wanneer iedereen het anders vertelt, wat betekent om

het Olympisch niveau te van 2016. Anderzijds beschouwt een respondent Olympisch niveau als een criterium voor alle Olympische niveaus van de betrokken organisaties.

Utrecht, 27 juni 2011

Tjitske van der Hijden

# “Je kunt het niet op een weegschaal leggen.”

*Een kwalitatief onderzoek naar de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028.*

Utrecht, 27 juni 2011

## Auteurgegevens

Naam: Tjitske van der Hijden  
Adres: Hooge Steenweg 23-2, 5211 JN 's-Hertogenbosch  
Studentnummer: 3447030

## Onderwijsinstelling

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement  
Naam eerste begeleider: Dr. J.H. Boessenkool  
Naam tweede begeleider: Drs. M.G. van Slobbe



**Universiteit Utrecht**

## Stageorganisatie

Naam organisatie: Olympisch Vuur  
Adres: Papendallaan 60, 6800 AH Arnhem  
Naam begeleider afstudeeronderzoek: Y. Tamminga



OLYMPISCH VUUR  
ALLIANTIE OLYMPISCH PLAN 2028

## Samenvatting

---

Het Olympisch Plan 2028 heeft tot doel heel Nederland naar Olympisch niveau te brengen. Om deze doelstelling te bereiken zijn acht ambities geformuleerd waarbij sport in de volle breedte wordt ingezet. Maar wat betekent de beleidsterm Olympisch niveau eigenlijk? De alliantie Olympisch Vuur kent verschillende definities toe aan het begrip Olympisch niveau en bovendien ontbreekt een vertaling van Olympisch niveau voor de acht ambities. Ook in de media wordt deze onduidelijkheid omtrent de beleidsterm bevestigd. Het Olympisch Plan 2028 is opgesteld, het doel van het plan is helder maar de realisatie naar Olympisch niveau is complex. Bij de uitvoering van de ambities zijn veel actoren betrokken welke verschillen in taken, inzichten en belangen. De betekenis van de beleidsterm is dus niet zo helder als het begrip in eerste instantie doet denken. Daarnaast hebben de ambities uit het plan betrekking op verschillende onderwerpen en daarom zal Olympisch niveau voor de acht ambities mogelijk verschillende betekenissen kennen. Dit onderzoek staat in het teken van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 welke tot doel heeft van Nederland een evenementenland op Olympisch niveau te maken. Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken van de betekenissen die worden toegekend aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028. De onderstaande hoofdvraag staat centraal in dit onderzoek:

***Welke betekenissen geven betrokkenen aan de beleidsterm 'Olympisch niveau' voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 en hoe verhouden deze betekenissen zich tot elkaar?***

In het onderzoek wordt een interpretatieve benadering gehanteerd wat betekent dat de data vanuit de werkvloer wordt verzameld. Het onderzoeksperspectief is van invloed op de methode van dataverzameling. Allereerst is de context van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 uiteengezet en beschreven. Dit is gebeurd met behulp van een literatuurstudie, documentanalyse en een viertal voorbereidingsinterviews. Deze contextbeschrijving heeft geleid tot de topics van de (hoofd)interviews en biedt daarnaast handvaten voor de analyse van de resultaten. Vervolgens zijn vijftien interviews afgenomen met betrokkenen van de Evenementenambitie om de betekenissen die worden toegekend aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie in kaart te brengen. De data uit de interviews zijn teruggekoppeld aan betrokkenen door middel van stellingen en vormen gezamenlijk de resultaten van het onderzoek. Deze resultaten worden geanalyseerd waarna de hoofd- en deelvragen worden beantwoord. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een discussie en reflectie op het onderzoek.

In de betekenisgeving aan het Olympisch Plan 2028 bestaat consensus door betrokkenen over de kracht van het plan. De betrokkenen beschouwen het Olympisch Plan 2028 als een krachtig en inspirerend plan. Daarnaast bestaat een verschil in betekenisgeving tussen de subculturen van de Evenementenambitie over de aanpak van het Olympisch Plan 2028. Het grootste conflict is hierbij de inzet van het Olympisch Plan 2028 en de organisatie van evenementen als doel of als middel. De beleidsterm Olympisch niveau wordt door betrokkenen sterk geassocieerd met (top)sport, sporters en de Olympische Spelen. Uit het onderzoek blijkt dat het begrip Olympisch niveau twee uitersten kent, namelijk gaan voor goud en een vrije invulling van de beleidsterm maar de betekenisgeving aan deze uitersten is erg divers. Dit geldt ook voor Olympisch niveau voor de Evenementenambitie waarbij de kwantiteit en kwaliteit van evenementen de belangrijkste aspecten van Olympisch niveau vormen. Echter, ook hierbij geldt een gefragmenteerde betekenisgeving door de betrokkenen. In de betekenisgeving van betrokkenen aan de beleidsterm Olympisch niveau bestaan niet alleen verschillen tussen de subculturen maar ook tussen de individuen welke tot deze subculturen behoren. De uiteenlopende betekenisgeving is te verklaren wanneer Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) wordt beschouwd als symbool. Een symbool heeft namelijk de kracht om meerdere (tegengestelde) betekenissen te omvatten. Bovendien kennen de respondenten een verschillende mate van betrokkenheid gedurende het beleidsproces wat in combinatie met de ontwikkelingen in de context van invloed is op de betekenisgeving. Het toekennen van betekenis aan de beleidsterm Olympisch niveau blijkt in dit onderzoek niet afhankelijk te zijn van het functieniveau van de respondenten. De daadwerkelijke bijdrage en betrokkenheid van de respondenten in de realisatie van de Evenementenambitie spelen in de betekenisgeving aan Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) een belangrijkere rol.

De betekenissen die betrokkenen toekennen aan de beleidsterm Olympisch niveau en Olympisch niveau voor de Evenementenambitie zijn zeer gefragmenteerd. Dit maakt de beleidsterm Olympisch niveau een zeer ambigu begrip. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat ambiguïteit ten aanzien van de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) op elk organisatieniveau plaats vindt. Daarnaast heeft de beleidsterm Olympisch niveau te maken met een aantal spanningsvelden tussen de interpretaties van de subculturen binnen de Evenementenambitie. Deze spanning heeft betrekking op de huidige aanpak van het Olympisch Plan 2028, de uitvoering van de Evenementenambitie en tot slot de afbakening van de beleidsterm Olympisch niveau.

De resultaten uit het onderzoek sluiten op verschillende manieren aan bij de huidige discussies over de aanpak van het Olympisch Plan 2028 en de beleidsterm Olympisch niveau. Bovendien worden een aantal suggesties voor vervolgonderzoek gegeven. De belangrijkste aanbeveling is het bepalen van een toekomstige positionering van de beleidsterm Olympisch niveau door de alliantie Olympisch Vuur. Wanneer dit begrip een prominente rol blijft spelen in het Olympisch Plan 2028, moet de alliantie Olympisch Vuur een oplossing vinden voor de bestaande spanningsvelden rondom de beleidsterm. Tot slot reflecteert de onderzoeker op het uitgevoerde onderzoek en geeft hierbij de kracht en de beperkingen van het onderzoek weer.

## Voorwoord

---

Een onderzoek op Olympisch niveau. Dit doel heb ik mij aan de start van de onderzoeksperiode in januari 2011 gesteld. Na de afronding van de HBO opleiding Sport, Economie en Communicatie [SPECO] ben ik twee jaar geleden vol enthousiasme gestart met de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap [USBO]. Gedurende deze periode heb ik werkervaring opgedaan binnen Stichting Sport & Zaken waarna ik per april 2010 ben gestart binnen het Program Office van Olympisch Vuur. Mijn werkzaamheden van de afgelopen anderhalf jaar hebben betrekking op de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 en op deze manier ben ik zeer goed bekend geraakt met, naar mijn mening, de mooiste en meest uitdagende ambitie uit het Olympisch plan. Ik vond het dan ook niet lastig om een afstudeerrichting voor de opleiding en dus mijn afstudeeronderzoek te bepalen.

### **Het beste uit jezelf halen**

Het afgelopen half jaar heb ik kennis gemaakt met verschillende aspecten van de beleidsterm Olympisch niveau. Voor mij is Olympisch niveau gelijk aan het beste uit jezelf halen en dit heb ik ook nagestreefd in de manier van onderzoek voeren en de verwerking van de onderzoeksresultaten naar dit rapport. Ondanks het feit dat ik het begrip Olympisch niveau regelmatig als onduidelijk heb ervaren door de vele uiteenlopende interpretaties, heb ik met veel plezier aan dit interessante onderwerp en onderzoek gewerkt.

### **Samenwerking**

Om een onderzoek op Olympisch niveau te kunnen uitvoeren is de samenwerking en medewerking van verschillende personen voorwaardelijk. Allereerst wil ik mijn eerste begeleider Jan Boessenkool bedanken voor zijn kritische blik op het onderzoek. Zijn vragen en feedback zorgden ervoor dat ik iedere keer weer scherper naar het onderzoek en de resultaten heb gekeken. Daarnaast wil ik mijn directe collega's Yvonne Tamminga en Roelie Schuring bedanken voor de begeleiding van mijn afstudeeronderzoek en werkzaamheden. Ik vond het erg fijn om met hen te kunnen sparren over mijn onderwerp en het verloop van het onderzoek. Bovendien wil ik de respondenten bedanken welke hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek. Ik heb de contactmomenten met de betrokkenen als zeer prettig ervaren en ik heb dan ook met veel plezier met hen samengewerkt. Tot slot dank ik alle niet bij naam genoemde personen, die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek.

Tjitske van der Hijden  
Utrecht, juni 2011.

## Inhoudsopgave

---

<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>3</b>
<b>VOORWOORD</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>8</b>
1.1. HEEL NEDERLAND NAAR OLYMPISCH NIVEAU .....	8
1.2. AANLEIDING .....	9
1.3. VRAAGSTUK: BELEIDSPLAN VERSUS BELEIDSPRAKTIJK.....	10
1.4. RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK .....	10
1.5. LEESWIJZER.....	11
<b>2. ONDERZOEKSPERSPECTIEF</b> .....	<b>12</b>
2.1. EMPIRISCH PERSPECTIEF .....	12
2.2. WETENSCHAPSFILOSOFISCH PERSPECTIEF .....	12
2.3. ANALYSEKADER.....	14
<b>3. ONDERZOEKSOPZET</b> .....	<b>16</b>
3.1. PROBLEEMSTELLING.....	16
3.2. ONDERZOEKSSTRATEGIE .....	16
3.2.1. <i>Contextbeschrijving Evenementenambitie</i> .....	17
3.2.2. <i>Respondenten aan het woord</i> .....	17
3.2.3. <i>Analyse</i> .....	18
<b>4. CONTEXTBESCHRIJVING EVENEMENTENAMBITIE</b> .....	<b>19</b>
4.1. DE OLYMPISCHE SPELEN EN NEDERLAND.....	19
4.1.1. <i>Olympische ambities</i> .....	19
4.1.2. <i>Nederland versus de Olympische Spelen</i> .....	20
4.1.3. <i>Samenvatting</i> .....	21
4.2. SPORT IN DE NEDERLANDSE SAMENLEVING.....	21
4.2.1. <i>Sportbeoefening als doel van sport</i> .....	21
4.2.2. <i>Sport als middel</i> .....	22
4.2.3. <i>Samenvatting</i> .....	22
4.3. OLYMPISCH PLAN 2028 .....	23
4.3.1. <i>Sport in de volle breedte</i> .....	23
4.3.2. <i>Totstandkoming Olympisch Plan 2028</i> .....	23
4.3.3. <i>Alliantie Olympisch Vuur</i> .....	24
4.3.4. <i>Het Olympisch Vuur verspreidt zich</i> .....	25
4.3.5. <i>Samenvatting</i> .....	26
4.4. NEDERLAND EVENEMENTENLAND .....	26
4.4.1. <i>Evenementenambitie</i> .....	26
4.4.2. <i>Samenvatting</i> .....	28
4.5. OLYMPISCH NIVEAU .....	28
4.5.1. <i>Van hoog niveau naar Olympisch niveau</i> .....	28
4.5.2. <i>Olympisch niveau in de praktijk</i> .....	28
4.5.3. <i>Samenvatting</i> .....	29
4.6. HEEL NEDERLAND NAAR OLYMPISCH NIVEAU: BELEIDSIMPLEMENTATIE.....	30
4.6.1. <i>Beleidsproces in aspecten</i> .....	30
4.6.2. <i>Benaderingen van beleidsimplementatie</i> .....	30
4.6.3. <i>De arena van beleidsimplementatie: tussen plan en praktijk</i> .....	31
4.6.4. <i>Samenvatting</i> .....	33

<b>5.</b>	<b>BETROKKENEN AAN HET WOORD</b> .....	<b>34</b>
5.1.	OLYMPISCH PLAN 2028 .....	34
5.1.1.	<i>(On)betrokkenheid</i> .....	34
5.1.2.	<i>Brede oriëntatie versus focus</i> .....	35
5.1.3.	<i>Olympische Spelen als doel versus Olympische Spelen als middel</i> .....	35
5.1.4.	<i>Samenvatting</i> .....	36
5.2.	EVENEMENTENAMBITIE .....	36
5.2.1.	<i>Toernooi versus spin-off</i> .....	36
5.2.2.	<i>Associaties Evenementenambitie</i> .....	37
5.2.3.	<i>Samenvatting</i> .....	37
5.3.	OLYMPISCH NIVEAU .....	38
5.3.1.	<i>Vrije invulling versus gaan voor goud</i> .....	38
5.3.2.	<i>Alleen sportassociaties?</i> .....	38
5.3.3.	<i>Afbakening Olympisch niveau</i> .....	39
5.3.4.	<i>Samenvatting</i> .....	40
5.4.	NEDERLAND EVENEMENTENLAND .....	41
5.4.1.	<i>Zijn we niet al een evenementenland?</i> .....	41
5.4.2.	<i>Kwantiteit versus kwaliteit van evenementen</i> .....	41
5.4.3.	<i>Besluitvorming Olympisch niveau</i> .....	42
5.4.4.	<i>Samenvatting</i> .....	43
5.5.	VOORWAARDEN OLYMPISCH NIVEAU.....	43
5.5.1.	<i>Draagvlak</i> .....	43
5.5.2.	<i>Attitudeverandering</i> .....	44
5.5.3.	<i>Financiële middelen</i> .....	44
5.5.4.	<i>Samenwerking</i> .....	45
5.5.5.	<i>Samenvatting</i> .....	45
<b>6.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>46</b>
6.1.	CONTEXT .....	46
6.1.1.	<i>Omgevingsfactoren</i> .....	46
6.2.	BETEKENISGEVING VANUIT VERSCHILLENDE PERSPECTIEVEN .....	48
6.2.1.	<i>Consensus</i> .....	48
6.2.2.	<i>Verschil tussen subculturen</i> .....	48
6.2.3.	<i>Aanwezigheid van ambiguïteit</i> .....	50
6.3.	MACHT.....	51
6.3.1.	<i>Machtsprocessen</i> .....	51
6.4.	KERNANALYSE.....	53
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIE</b> .....	<b>54</b>
7.1.	DEELVRAGEN .....	54
7.2.	HOOFDVRAAG .....	56
<b>8.</b>	<b>DISCUSSIE</b> .....	<b>58</b>
8.1.	DISCUSSIE .....	58
8.2.	REFLECTIE .....	59
	<b>LITERATUURLIJST</b> .....	<b>61</b>
	<b>BIJLAGE I: TOPICLIJST INTERVIEWS</b> .....	<b>64</b>
	<b>BIJLAGE II: STELLINGEN OLYMPISCH NIVEAU</b> .....	<b>65</b>

## 1. Inleiding

---

### 1.1. Heel Nederland naar Olympisch niveau

In 2028 is het precies honderd jaar geleden dat de Olympische Spelen in Nederland hebben plaatsgevonden en deze historische symboliek speelt een belangrijke rol in de huidige Olympische droom. De gedachte om de Olympische en Paralympische Spelen van 2028 in Nederland te organiseren is ontstaan tijdens de Olympische Spelen<sup>1</sup> in Sydney (Olympisch Vuur, 2010). Nederland eindigde bij deze Spelen in 2000 op een achtste plaats in het medailleklassement wat liet zien dat een klein land als Nederland in staat is om prestaties van wereldniveau te leveren. Daarnaast leerde Sydney Nederland nog een andere belangrijke les: Australië, een land met (in verhouding) een klein aantal inwoners, is in staat om een mega sportevenement te organiseren (Olympisch Vuur, 2010). Het Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie [NOC\*NSF] heeft vanaf 2006 een onderzoek uitgevoerd met de steun van publieke en private partijen hoe de discussie rondom de organisatie van de Olympische Spelen het beste zou kunnen worden ingericht. Het Olympisch Plan 2028, het plan van aanpak op hoofdlijnen is de uitkomst van dit onderzoek.

Centraal binnen het Olympisch Plan 2028 staat een beter Nederland door middel van sport. Dit is omschreven in de volgende doelstelling:

*“We gaan met sport in de volle breedte heel Nederland naar Olympisch niveau brengen. Daar hebben we allemaal profijt van, nu en in de toekomst, op sociaal-maatschappelijk, economisch, ruimtelijk en welzijnsgebied. Met als mogelijk resultaat Olympische en Paralympische Spelen in 2028 in Nederland”* (Olympisch Vuur, 2010).

Om deze doelstelling te realiseren zijn in het Olympisch Plan 2028 een achttal ambities geformuleerd, namelijk:

- Topsportambitie;
- Breedtesportambitie;
- Welzijnsambitie;
- Economische ambitie;
- Sociaal-maatschappelijke ambitie;
- Ruimtelijke ambitie;
- Evenementenambitie;
- Media-aandacht ambitie.

Met reuzensprongen is door maatschappelijke en bestuurlijke organisaties draagvlak voor het Olympisch Plan 2028 ontstaan (Olympisch Vuur, 2011). Dit resulteerde op 8 juli 2009 in de ondertekening van het Charter Olympisch Plan 2028 en sindsdien is de alliantie Olympisch Vuur een feit. De alliantiepartners zullen ieder vanuit de eigen maatschappelijke rol bijdragen aan het realiseren van de ambities uit het Olympisch Plan 2028 (Olympisch Vuur, 2011). Meerdere alliantiepartners betuigen hun steun en medewerking door een nadere uitwerking van het Olympisch Plan 2028 op hun vakgebied. NOC\*NSF heeft een nadere uitwerking van het sportgedeelte van het Olympisch Plan 2028 vertaald in een expertrapport en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport [ministerie van VWS] heeft het kabinetsstandpunt bij het Olympisch Plan 2028 ontwikkeld. Bovendien zijn verschillende provincies, zoals Drenthe, Overijssel en Noord-Brabant, geïnspireerd door het Olympisch Plan 2028 en hebben dit vertaald tot een Olympisch plan gericht op de provincie (Olympisch Vuur, 2011). Dit zijn slechts een paar voorbeelden aangezien steeds meer gemeenten, provincies en andere organisaties aanhaken bij de ambitie om heel Nederland naar Olympisch niveau te brengen.

---

<sup>1</sup> Met Olympische Spelen worden de Olympische als Paralympische Spelen bedoeld, tenzij anders vermeld.



## 1.2. Aanleiding

*“We moeten oppassen dat het Olympisch Plan 2028 niet uitmondt in een slechte polonaise, waar ieder voor zich z'n eigen draai geeft aan de term Olympisch niveau”* aldus Pieter van den Hoogenband in de eerste editie van het magazine 2028 (2011).

Een polonaise. Daarmee vergelijkt Pieter van den Hoogenband in bovenstaand citaat het Olympisch Plan 2028. Niet zozeer omdat het een feest is om een bijdrage aan te leveren maar omdat het van groot belang is dat iedereen in dezelfde richting en hetzelfde tempo loopt om uiteindelijk Olympisch niveau te behalen (Olympisch Vuur, 2011). Maar wat betekent Olympisch niveau eigenlijk? Olympisch Vuur verstaat onder heel Nederland op Olympisch niveau het volgende: *“Met Olympisch niveau bedoelen we de kwaliteit van onze samenleving aan te geven. Kenmerken van heel Nederland op Olympisch Niveau zijn niet alleen vitale burgers en een fitte jeugd, maar ook een Nederland waar burgers uit alle lagen van de bevolking elkaar op het sportveld vinden en ontmoeten en waar maximaal gewerkt wordt aan het ontwikkelen van talenten. Het gaat ook om een innovatief en competitief Nederland met een hoge arbeidsmoraal en een laag ziekteverzuim. Ook is Nederland er dan ruimtelijk leefbaarder op geworden, door zuinig, slim en duurzaam om te gaan met onze ruimte en mobiliteit”* (Olympisch Vuur, 2011). Maar Olympisch niveau houdt volgens Olympisch Vuur ook in dat *“we het steeds beter willen doen en serieus aandacht en waardering besteden aan het willen excelleren op basis van aanwezige talenten en kwaliteiten”* (Olympisch Vuur, 2011). De betekenis van de term Olympisch niveau lijkt niet zo helder als deze omschrijving doet denken. Een vertaling van Olympisch niveau voor de acht ambities uit het Olympisch Plan 2028 ontbreekt tot op heden. Deze onduidelijkheid wordt bevestigd door de deelnemers van de studiereis 'Nederland naar Olympisch niveau' in februari 2011 naar Brazilië. De conclusie van deze studiereis is dat het Olympisch roer omgegooid moet worden omdat de Nederlandse ambities tot 2028 te weinig concreet zijn (ten Asbroek, 2011).

In het Olympisch Plan 2028 leidt de realisatie van de acht ambities op Olympisch niveau naar heel Nederland op Olympisch niveau. De ambities uit het plan hebben betrekking op verschillende onderwerpen en daarom zal Olympisch niveau voor de acht ambities mogelijk ook verschillende betekenissen hebben. Centraal binnen dit onderzoek staat de Evenementenambitie welke tot doel heeft van Nederland een evenementenland op Olympisch niveau te maken. De Evenementenambitie is in het Olympisch Plan 2028 als volgt omschreven:

*“Nederland staat in 2016 wereldwijd bekend om zijn grote ambitie en talent voor het organiseren van grote sport- en culturele evenementen”* (Olympisch Vuur, 2010).

De Evenementenambitie is interessant voor onderzoek omdat deze ambitie verschilt van de zeven andere ambities gezien het feit dat de evenementensector in Nederland een nationaal overkoepelend of coördinerend orgaan mist. Het Program Office Olympisch Plan 2028 [Program Office], de bureauorganisatie van de alliantie Olympisch Vuur, heeft daarom deze trekkende rol op zich genomen waarbij het Program Office ook daadwerkelijk projecten uitvoert ter realisatie van de Evenementenambitie. Daarnaast heeft het Program Office de intentie om de ambities uit het Olympisch Plan 2028 te concretiseren door het vaststellen van indicatoren. Gezien de rol van Olympisch Vuur binnen de Evenementenambitie is het Program Office ook de aanjager bij de vaststelling van de indicatoren voor deze ambitie. Echter, hierbij wordt de beleidsterm Olympisch niveau buiten beschouwing gelaten. Tot slot dragen naast Olympisch Vuur veel partijen bij aan de realisatie van de Evenementenambitie waaronder sportbonden, overheden en het bedrijfsleven. Deze actoren spelen allen een rol om van Nederland een evenementenland op Olympisch niveau te maken. Maar wat betekent Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028? Hoe denken de verschillende actoren hier over en welke associaties roept het begrip bij hen op? Moet Olympisch niveau voor de Evenementenambitie geconcretiseerd worden of ligt de kracht van de term juist in de abstractie? Voorgaande vragen zijn slechts een greep uit de vele vragen die opkomen omtrent de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028.

### **1.3. Vraagstuk: beleidsplan versus beleidspraktijk**

Het toewerken naar Olympisch niveau voor de Evenementenambitie is dus complexer dan in eerste instantie wordt geschat. Het Olympisch Plan 2028 is opgesteld, de bedoeling van het plan is helder maar de realisatie naar Olympisch niveau is gecompliceerd. Bij de uitvoering van de ambities uit het Olympisch Plan 2028 zijn veel actoren betrokken en deze actoren verschillen in taken, inzichten en belangen. Bovendien is het doel Olympisch niveau in het Olympisch Plan 2028 abstract omschreven waardoor het op deze manier een vage beleidsterm blijft. Het lijkt erop dat de beleidsterm Olympisch niveau onvoldoende richting geeft voor het handelen van betrokken actoren waardoor een mogelijk verschil bestaat tussen het Olympisch Plan 2028 en de implementatie van dit plan. Het bestuurlijke vraagstuk wat centraal staat in dit onderzoek is dan ook de mogelijke spanning en/of kloof die ontstaat tussen het bedenken en opstellen van een beleidsplan en de uitvoering ervan. Welke mechanismen kunnen het verschil verklaren dat de uitvoering van het Olympisch Plan 2028 (en de Evenementenambitie) anders uitpakt dan gepland? En hoe leiden deze mechanismen tot een mogelijke spanning of verschil tussen beleidsplan en beleidspraktijk?

Over de kloof en spanning tussen plan en praktijk zijn verschillende theorieën te vinden waarbij Pressman en Wildavsky (1984) als de grondleggers worden beschouwd. De zogenoemde eerste generatie implementatieonderzoeken richt zich op een top down benadering waarbij beslissingen op hoog niveau effectief worden vertaald naar de werkvloer. Pressman en Wildavsky (1984) verzetten zich later tegen deze top down benadering welke gekenmerkt wordt door rationaliteit. In deze benadering wordt volgens hen voorbij gegaan aan processen die plaatsvinden op uitvoerend niveau. Lipsky (1980) sluit hierbij aan doordat hij aangeeft dat de totstandkoming van beleid en het uitvoeren van beleid niet los van elkaar kan worden gezien. Beleid wordt niet alleen gemaakt door de beleidsmakers maar wordt ook vormgegeven en beïnvloed door de uitvoerders zelf; vaak gebeurt dit door een proces welke gepaard gaat met conflicten (Lipsky, 1980). Hierbij wordt het beleidsproces gezien als een politiek proces (Stone, 1980). Zoals Ringeling (1989) beschrijft: *“Uitvoering van beleid is een aangelegenheid die zich in de loop van de tijd ontwikkelt, wijzigt en aanpast aan de omstandigheden.”* De tweede generatie van implementatieonderzoeken richt zich dan ook meer op een bottom up benadering van beleidsimplementatie waarbij de focus van deze benadering meer ligt op de beleidsuitvoerders. De politieke visie op de implementatie van beleid zal een belangrijke rol spelen in de uitvoering van het onderzoek en de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

### **1.4. Relevantie van het onderzoek**

De uitvoering van het onderzoek is van grote maatschappelijke waarde. De staat, de markt en de civil society van de Nederlandse samenleving werken gezamenlijk aan de realisatie van het Olympisch Plan 2028. De maatschappelijke relevantie van het onderzoek is tweeledig. Enerzijds kan het onderzoek indirect bijdragen aan de concretisering van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 en kunnen de activiteiten en de te initiëren partijen beter worden afgestemd op het bereiken van Olympisch niveau. Dit is ten gunste van de Nederlandse samenleving die in al zijn facetten zal profiteren van het Olympisch Plan 2028 (Olympisch Vuur, 2010). De uitvoering en het resultaat van het Olympisch Plan 2028 heeft dus invloed op de gehele Nederlandse samenleving. Anderzijds kunnen actoren en projecten door dit onderzoek zich meer betrokken voelen bij de realisatie van het Olympisch Plan 2028. Actoren dragen vaak onwetend bij aan een of meerdere ambities van het Olympisch plan en een verhoogde betrokkenheid kan een positief effect hebben op onder andere draagvlak, menskracht en financiën voor een project en/of organisatie. Bovendien kan een gerichte aansluiting bij het Olympisch Plan 2028 leiden tot de ontwikkeling van nieuwe projecten en activiteiten.

Daarnaast heeft het vraagstuk een theoretische relevantie. Het onderzoek sluit prima aan bij de discussie over de spanning en het verschil tussen beleidsplan en beleidspraktijk. De alliantie Olympisch Vuur bestaat uit een afspiegeling van bestuurlijke en maatschappelijke organisaties en het Olympisch Plan 2028 heeft invloed op alle facetten van de Nederlandse samenleving. Dit plan tilt het vraagstuk (kloof tussen plan en praktijk) naar een hoger niveau omdat het om een plan gaat met ongekende grootte; heel Nederland wordt betrokken. Kunnen mechanismen die ten grondslag liggen aan de kloof tussen plan en praktijk ook het verschil tussen het Olympisch Plan 2028 en de uitvoering van het plan beter begrijpen en mogelijk verklaren? En komen mechanismen op dit niveau overeen met bestaande patronen van spanningen tussen beleidsplan en beleidsuitvoering? Op deze manier kan het onderzoek bijdragen aan de discussie over dit vraagstuk.

Tot slot kent het vraagstuk een organisatorische (praktische) relevantie voor de alliantie Olympisch Vuur. Olympisch Vuur werkt met de realisatie van het Olympisch Plan 2028 toe naar een Nederland op Olympisch niveau. Dit onderzoek kan indirect bijdragen aan de concretisering van de ambities uit het Olympisch Plan 2028 en in het bijzonder de Evenementenambitie. Bovendien kan Olympisch Vuur door dit onderzoek de activiteiten op de actoren beter afstemmen en inrichten wat de implementatie ofwel de uitvoering van het Olympisch Plan 2028 ten goede komt.

### **1.5. Leeswijzer**

Tijdens het onderzoek is een bepaalde methode van werken gehanteerd en deze methode is verwerkt in de structuur van dit onderzoeksrapport. In dit hoofdstuk is het onderwerp en het vraagstuk ingeleid waarna in hoofdstuk 2 het onderzoeksperspectief aan bod komt. Het perspectief op het onderwerp en het vraagstuk heeft namelijk invloed op de opzet die in hoofdstuk 3 wordt beschreven. De probleemstelling van het onderzoek is geformuleerd waarna vervolgens de onderzoeksstrategie wordt toegelicht. De opzet van het onderzoek sluit aan op het perspectief zoals beschreven in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 4 beschrijft de context van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028. Met behulp van literatuur, documentanalyse en voorbereidingsinterviews wordt een volledig beeld gegeven van deze context. Het uitvoeren van een sociaal wetenschappelijk onderzoek houdt onder andere in dat op kwalitatieve wijze data worden vergaard. De empirische data in dit onderzoek zijn vergaard door het afnemen van vijftien interviews en een terugkoppeling van data. De resultaten zijn gepresenteerd in hoofdstuk 5. De structuur van dit hoofdstuk is gebaseerd op onderwerpen en thema's uit de empirische data. Na de beschrijving van de resultaten worden deze met behulp van theoretische concepten geanalyseerd en hierbij is de theorie ingezet om de praktijk beter te begrijpen. De analyse van de resultaten is beschreven in hoofdstuk 6. Hierna volgen in hoofdstuk 7 de conclusies uit het onderzoek waarbij antwoord wordt gegeven op de geformuleerde hoofdvraag en deelvragen. Het afsluitende hoofdstuk bestaat uit twee onderdelen. Enerzijds volgt in hoofdstuk 8 de discussie waarin wordt aangegeven hoe dit onderzoek aansluit bij de huidige discussie omtrent de beleidsterm Olympisch niveau en anderzijds kijkt de onderzoeker terug op een half jaar onderzoek in de vorm van een reflectie.

## 2. Onderzoeksperspectief

---

Hoe iemand naar de wereld kijkt, heeft invloed op de uitvoering van een onderzoek. Bovendien bepaalt het ook de wijze waarop bevindingen worden geïnterpreteerd. Het onderzoeksperspectief kan worden gezien als de lens waarmee naar het vraagstuk wordt gekeken. Een andere lens betekent ook een andere onderzoeksbenadering. In dit hoofdstuk positioneert de onderzoeker zichzelf en geeft hierbij aan wat het betekent om naar het vraagstuk en het onderwerp te kijken. Dit gebeurt aan de hand van ervaringen uit de praktijk en vanuit een bestuurs- en organisatieperspectief. Vervolgens komt de onderzoeksbenadering aan bod en is aangegeven welke methodologische gevolgen deze benadering kent. Het hoofdstuk sluit af met de theoretische concepten voor analyse waarop de analyse van de resultaten in hoofdstuk 6 is gebaseerd.

### 2.1. Empirisch perspectief

Sport speelt een belangrijke rol in het leven van de onderzoeker, zowel actief als passief. Naast het beoefenen van verschillende sporten komt de aandacht voor sport ook terug in de gevolgde opleidingen en nevenactiviteiten. Dit blijkt uit de sporteconomische vooropleiding (SPECO) en het vervullen van verschillende (bestuurs)functie(s) in de sport op lokaal niveau. Tevens is het van belang te vermelden dat de onderzoeker per april 2010 werkzaam is binnen de Evenementenambitie van het Olympisch Plan 2028 en dus een dubbelrol kent binnen dit onderzoek.

Het onderzoek staat in het teken van de beleidsterm Olympisch niveau. Olympisch niveau is voor de onderzoeker gelijk aan het beste uit jezelf halen. Hierbij overstijgt de persoonlijke ontwikkeling het behalen van een eerste plaats. Daarnaast wordt de link gelegd met de Olympische Spelen door het woord Olympisch maar de beleidsterm is niet één op één gelijk aan (top)sport en/of de Olympische Spelen. Tevens zijn een positieve instelling en samenwerking noodzakelijk voor het bereiken van Olympisch niveau. Het Olympisch Plan 2028 heeft tot doel Nederland naar Olympisch niveau te brengen en de ervaringen van de onderzoeker in de sportsector zijn van invloed op de visie van het Olympisch Plan 2028. In eerdere vrijwilligersfuncties, waaronder in de gehandicaptensport, is ervaren wat het effect van sport en bewegen is op de gezondheid en de sociale vaardigheden van betrokkenen. De kracht van het Olympisch Plan 2028 ligt dan ook in de inzet van sport als middel om maatschappelijke doelen te realiseren. Bovendien wordt in het Olympisch Plan 2028 de organisatie van de Olympische Spelen als mogelijke uitkomst beschreven. De Olympische Spelen betekenen meer dan alleen een stip aan de horizon. De Olympische Spelen worden beschouwd als het grootste en meest bijzondere (top)sportevenement. Tot slot is het standpunt ten aanzien van de implementatie van beleid belangrijk aangezien het vraagstuk de kloof tussen beleidsplan en beleidspraktijk betreft. Veranderingen in groepen, organisaties en samenlevingen kunnen enkel plaatsvinden als deze onderaf tot stand komen. Daarom is de onderzoeker geen voorstander van het opleggen van beleid en kan het bereiken van Olympisch niveau alleen gerealiseerd worden als het Olympisch Plan 2028 en de bijbehorende ambities gedragen worden door de gehele Nederlandse bevolking. Dit past in de bottom up benadering van beleidsimplementatie waarbij de beleidsuitvoerders een belangrijke rol spelen in de totstandkoming en implementatie van beleid (Lipsky, 1980).

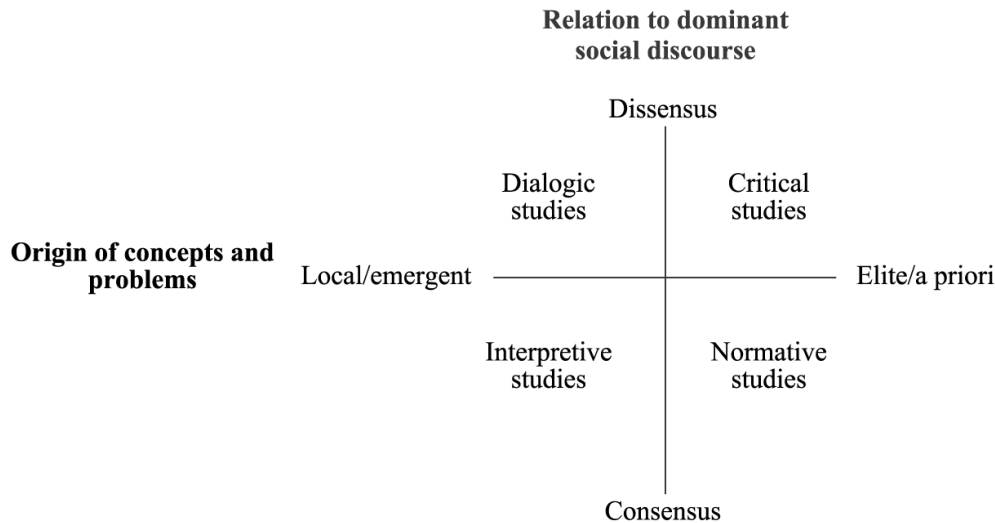
### 2.2. Wetenschapsfilosofisch perspectief

Naast het positioneren met behulp van ervaringen uit de praktijk zijn ook de wetenschapsfilosofische inzichten van invloed op het perspectief. Tennekes (2003) beschrijft het dubbelkarakter van organisaties door een organisatie vanuit twee perspectieven te belichten, namelijk de organisatie als werkwereld en de organisatie als leefwereld. Binnen de werkwereld staat het structuurperspectief centraal waarbij een organisatie wordt benaderd als systeem. Daarentegen ligt binnen de leefwereld de focus op het actorperspectief. *“Maar behalve een ding met een eigen logica, is een organisatie ook een sociaal verband van mensen wier handelen zo ook haar eigen logica heeft”* (Tennekes, 2003, p. 42). Het concrete handelen van de individuen die lid zijn van de organisatie staat dan ook centraal in de organisatie als leefwereld. Door de economische vooropleiding houdt de onderzoeker rekening met de werkwereld maar de focus ligt op een organisatie als leefwereld. De Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 kan beschouwd worden als een ‘organisatie’ waar verschillende leden (zowel

formeel als informeel) toe behoren door hun individuele handelen. In navolging op dit perspectief kijkt de onderzoeker dan ook vanuit een cultuurperspectief naar organisatieprocessen. Hierbij *zijn* organisaties culturen en staan ze in het teken van interpretaties, interacties en verhoudingen. Betekenisgeving is hierbij essentieel. Weick (1995) legt betekenisgeving uit als datgene wat het zegt dat het is: het geven van betekenis aan een handeling of proces. Hierbij komt betekenisgeving voort uit interactie en dat maakt betekenisgeving een sociaal product (Weick, 1995). De werkelijkheid wordt dan ook gecreëerd door interactie met mensen en de betekenissen die eraan worden gegeven. De partijen die bijdragen aan de Evenementenambitie kennen ieder hun eigen beweegredenen en belangen. De verschillende belangen van partijen zorgen ervoor dat machtsverhoudingen en posities een sterke invloed hebben op de interacties en de constructie van betekenisgeving. Macht heeft veelal een negatieve lading maar is onderdeel van invloed nemen (Bovens, 't Hart & van Twist, 2007). Bovens et al. (2007) lichten de elitische visie en pluralistische visie op macht toe. Binnen de elitische visie heeft een relatief kleine groep machthebbers een doorslaggevende rol en is de feitelijke invloed belangrijker dan de formele positie. Daarnaast is macht binnen de pluralistische visie verdeeld over een groot aantal partijen. Macht kent in deze visie niet één machts hiërarchie. Pfeffer (1994) interpreteert macht als een instrument om zaken voor elkaar te krijgen. In tegenstelling tot Pfeffer (1994) die macht interpreteert als bezit, interpreteert Foucault macht als een strategie (Ijseling, 1979). Een individu is niet volledig autonoom waardoor personen afhankelijk van elkaar zijn. Macht wordt volgens Foucault dan ook niet bezeten maar uitgeoefend (Ijseling, 1979). Bovendien kan de onderhandeling over betekenissen ook worden gezien als een strijd om betekenissen in een symbolische arena waarbij macht een belangrijke rol speelt (Anthonissen & Boessenkool, 1998). De uitkomst van de strijd om betekenisgeving wordt beschouwd als de *'contested meaning'*, ofwel de onderhandelde betekenissen (Parker, 2000). Binnen betekenisgeving is ook het agency versus structure dilemma van belang. Is het voor de partijen een vrijwillige keuze om bij te dragen aan de realisatie van de Evenementenambitie of wordt deze bijdrage opgelegd door de bestaande structuur? De onderzoeker ziet het handelen binnen een organisatie en de structuur van de organisatie niet los van elkaar; beide beïnvloeden elkaar continu. Volgens Reed (2003) kan dit het beste worden beschreven met de term conflationisme waarbij een wisselwerking bestaat tussen actoren en sociale structuren. De huidige sociale structuur van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 heeft invloed op de manier waarop een partij zich kan gedragen maar als partij oefen je ook invloed uit op de sociale structuur van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028. De verschillende partijen die een bijdrage leveren aan de realisatie van de Evenementenambitie zijn voor de onderzoeker dus geen gedetermineerde onderdelen van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028.

Deetz uit in 'Describing Differences in Approaches to Organization Science' (2000) kritiek op de onderzoeksbenaderingen van Burrell en Morgan (1979). Burrell en Morgan (1979) presenteren vier paradigma's van onderzoeksbenaderingen waarbij de dimensies objectief-subjectief en behoud-radical verandering centraal staan. Volgens Deetz (2000) is de dimensie objectief-subjectief niet relevant aangezien ieder perspectief partieel is. Bovendien zijn de dimensies niet zo 'vast' als Burrell en Morgan beweren en daarom verdeelt Deetz de onderzoeksbenaderingen in vier oriëntaties. Deetz (2000) maakt hierbij onderscheid tussen 'elite/a priori - local/emergent' enerzijds en 'consensus - discensus' anderzijds. Het voornaamste verschil tussen elite/a priori en local/emergent verwoordt Deetz (2000) als volgt: *"Concepts can be developed with or applied to the organizational members being studied"* (p.131). Centraal staat het taalgebruik van de onderzoeker waarbij de taal van de onderzoeker bij elite/a priori wordt toegepast op organisatieleden en bij local/emergent met de taal van de organisatieleden wordt gewerkt. Daarnaast maakt Deetz (2000) een onderscheid tussen consensus en discensus waarbij een verschil wordt gemaakt hoe men tegen de bestaande sociale orde aan kijkt. Consensus is gericht op eenheid, controle en het beschouwen van organisaties als culturen, waarbij discensus de focus legt op verschil, conflict en fragmentatie binnen organisaties. De beschreven dimensies kennen ook hun weerslag op het gebruik van theorie in het onderzoek. Bij de dimensies local/emergent en discensus wordt de theorie ingezet om de empirie te begrijpen en bij elite/a priori en consensus is de theorie leidend binnen het onderzoek. Op basis van deze dimensies zijn vier onderzoeksoriëntaties geformuleerd, namelijk de dialogische, kritische, interpretatieve en normatieve benadering. Figuur 1 op de volgende pagina toont de vier onderzoeksbenaderingen van Deetz.

Figuur 1: Onderzoeksbenaderingen Deetz (2000)



Source: Alvesson and Deetz (2000, p. 24)

### Onderzoeksbenadering

De onderzoeker herkent zich in de interpretatieve benadering. De taal van de onderzochten staat in deze oriëntatie centraal en de data worden vergaard via de werkvloer door te spreken met de betrokken actoren. Deze onderzoeksbenadering sluit aan op het perspectief van de onderzoeker waarbij organisaties beschouwd worden als leefwereld. De actoren zijn binnen de interpretatieve benadering dan ook de belangrijkste bronnen voor onderzoek. Hierbij gaat de onderzoeker op zoek naar betekenissen, interacties en interpretaties. Ervan uitgaande dat betekenissen verschillend worden geïnterpreteerd, gelooft de onderzoeker niet in één waarheid. De werkelijkheid is namelijk afhankelijk van de context en de positionering (Rubin & Rubin, 2005). De onderzoeker is van huis uit gericht op eenheid en controle dus heeft de interpretatieve oriëntatie de overhand. Echter, Deetz (2000) geeft de mogelijkheid om andere oriëntaties mee te nemen in het onderzoek. Door de huidige opleiding is de onderzoeker meer gericht geraakt op discensus en gaat de onderzoeker uit van strijd om betekenissen. Dit betekent dat de onderzoeker een interpretatieve onderzoeksbenadering kent met elementen uit de dialogische oriëntatie.

### 2.3. Analyse kader

De analyse van de empirische data bestaat uit de koppeling van de resultaten aan theoretische concepten. Hierbij wordt de theorie ingezet om de praktijk beter te begrijpen (Deetz, 2000). Vanuit een local/emergent dimensie vergaart de onderzoeker de data via de taal van de onderzochten. Betekenisgeving staat in deze dimensie dan ook centraal en uit zich in 'multiple language games en local narratives' (Deetz, 2000). Vanuit de interpretatieve onderzoeksbenadering met elementen uit de dialogische oriëntatie gaat de onderzoeker zowel op zoek naar consensus als discensus in betekenisgeving. Het is dus van belang de resultaten vanuit verschillende perspectieven te analyseren. Met behulp van de perspectieven van Martin (1992) kan beschreven worden waar de betekenissen overeenkomsten en verschillen kennen. Binnen het integratieperspectief staan gedeelde betekenissen centraal en gaat de onderzoeker op zoek naar overeenkomsten in betekenisgeving. Vervolgens toont een differentiatieperspectief een verscheidenheid aan van groepen. De focus ligt op subculturen, kampen en macht. Hierbij bestaat een verschil in betekenisgeving tussen de subculturen maar bestaat consensus in betekenisgeving binnen de subculturen. Ten slotte gaat het fragmentatieperspectief uit van de aanwezigheid van ambiguïteit in betekenisgeving. De actoren nemen verschillende ervaringen mee bij het construeren van betekenissen. Binnen dit onderzoek zal vanuit alle perspectieven naar de resultaten gekeken worden. De traditionele visies van consensus en tegenstellingen komen op deze manier aan bod maar de aanwezigheid van ambiguïteit wordt ook belicht wat de beschrijving volledig maakt. Deetz (2000) stelt dat de focus van consensus ligt op integratie en harmonie en de nadruk binnen discensus juist op de continue aanwezigheid van conflicten, spanning en strijd (Deetz, 2000). In de strijd om betekenissen is macht een interessant

concept. Welke machtsbronnen zetten de actoren in om de strijd om betekenisgeving te winnen? En hoe verhouden de verschillende machtsbronnen zich tot elkaar? Volgens Anthonissen en Boessenkool (1998) is betekenisgeving onlosmakelijk verbonden met de context. Betekenissen moeten daarom altijd in de context gezien en geïnterpreteerd worden en daarom is de context voor de analyse van de resultaten cruciaal. Naast algemene ontwikkelingen wordt ook gekeken naar ontwikkelingen in de sector en de betreffende branche. Bovendien zijn de organisatiespecifieke context en de context van de actoren van belang bij de constructie van betekenissen.

De volgende theoretische concepten zullen worden ingezet voor de analyse van de resultaten:

- Context;
  - Hierbij wordt rekening gehouden met zowel de context van de actoren als de context van het beleid en dus de Evenementenambitie in dit geval.
- Betekenisgeving vanuit verschillende perspectieven;
  - Hierbij wordt gebruik gemaakt van de perspectieven van Martin (1992).
- Macht;
  - Welke machtsbronnen worden ingezet door betrokkenen en hoe verhouden deze machtsrelaties zich?

Zoals in de inleiding is toegelicht staat het verschil tussen beleidsplan en beleidspraktijk als vraagstuk centraal in dit onderzoek. Vanuit de politieke visie van beleid kan het beleidsproces ook als een strijd om betekenissen worden gezien. Daarom is het arenamodel uiterst geschikt voor de analyse van de resultaten (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Beleid wordt vanuit de politieke visie niet alleen gemaakt door de beleidsmakers zelf maar beleid wordt ook vormgegeven en beïnvloed door de uitvoerders. Dit gebeurt vaak door een proces welke gepaard gaat met conflicten (Lipsky, 1980). Daarnaast zijn problemen in de politieke visie op beleid een gevolg van de politieke en maatschappelijke context waarin overheidsorganisaties werkzaam zijn (Stone, 1980). Bij verschil in belang en dus het ontstaan van conflicten in betekenisgeving speelt macht een belangrijke rol. De verschillende theoretische concepten voor het analysekader zijn reeds toegelicht maar nu is ook de koppeling met het vraagstuk gelegd. De analyseconcepten welke gehanteerd worden in dit onderzoek zijn allen onderdeel van het arenamodel welke typerend is voor de strijd om betekenisgeving.

In dit hoofdstuk is het onderzoeksperspectief onderbouwd en zijn de theoretische concepten voor analyse toegelicht. De lens waarmee naar het vraagstuk wordt gekeken, heeft invloed op de formulering van de probleemstelling en de methode van onderzoek. De onderzoeksopzet, welke bestaat uit de probleemstelling en de onderzoeksstrategie, komt aan bod in het volgende hoofdstuk.

### 3. Onderzoeksopzet

---

In het vorige hoofdstuk is het onderzoeksperspectief inzichtelijk gemaakt. Hierbij is aandacht besteed aan de perspectieven die ten grondslag liggen aan de onderzoeksbenadering en de concepten voor analyse. De interpretatieve benadering van de onderzoeker speelt een belangrijke rol in de opzet en uitvoering van het onderzoek. In de eerste paragraaf wordt de probleemstelling toegelicht welke gevormd wordt door de doelstelling, hoofdvraag en deelvragen. Vervolgens komt in de tweede paragraaf de onderzoeksstrategie aan bod. De methoden van dataverzameling en de selectie van de onderzoekseenheden worden hierbij toegelicht.

#### 3.1. Probleemstelling

##### Doelstelling

Het onderzoek heeft tot doel inzicht te krijgen in de betekenissen die betrokkenen toekennen aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028. De doelstelling komt voort uit het uitgewerkte onderzoeksperspectief waarbij betekenisgeving centraal staat. In het onderzoeksperspectief is toegelicht dat een organisatie wordt beschouwd als een sociaal verband. Aangezien een organisatie bestaat uit sociale interacties zullen betrokkenen binnen dit onderzoek centraal staan. Diverse organisaties dragen bij aan de realisatie van de Evenementenambitie en betrokkenen zullen met verschillende perspectieven naar het onderwerp kijken en hier op hun eigen manier betekenis aan geven. Daarnaast kan dit onderzoek waardevolle inzichten opleveren voor het Program Office die zich bezig houdt met de concretisering van de acht ambities uit het Olympisch Plan 2028.

##### Vraagstelling

Om de betekenissen aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 te onderzoeken zijn een hoofdvraag en een aantal deelvragen geformuleerd. De hoofdvraag is afgeleid van de bovengenoemde doelstelling en luidt als volgt:

***Welke betekenissen geven betrokkenen aan de beleidsterm 'Olympisch niveau' voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 en hoe verhouden deze betekenissen zich tot elkaar?***

Om bovenstaande hoofdvraag te kunnen beantwoorden is verschillende informatie nodig. Allereerst is het interessant te onderzoeken wat de houding van betrokkenen is tegenover het Olympisch Plan 2028 en in het bijzonder de Evenementenambitie. Om de betekenissen omtrent het begrip Olympisch niveau voor de Evenementenambitie inzichtelijk te maken is het van belang te onderzoeken wat Olympisch niveau voor betrokkenen betekent en wat zij onder Olympisch niveau voor de Evenementenambitie verstaan. Om deze informatie te achterhalen zijn drie empirische deelvragen geformuleerd, namelijk:

- Welke betekenissen geven betrokkenen aan het Olympisch Plan 2028 en de Evenementenambitie uit dit plan?
- Welke betekenissen geven betrokkenen aan de beleidsterm Olympisch niveau?
- Welke betekenissen geven betrokkenen aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028?

De kloof tussen beleidsintenties en beleidsuitvoering staat als vraagstuk centraal in dit onderzoek. Aangezien de hoofdvraag een empirische onderzoeksvraag betreft, zal het vraagstuk worden meegenomen om de resultaten beter te begrijpen en wordt afgezien van een losse deelvraag.

#### 3.2. Onderzoeksstrategie

Betekeningen kunnen worden achterhaald wanneer gebruik wordt gemaakt van kwalitatief onderzoek. Het uitgangspunt hierbij is namelijk dat mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en dat ze op basis van die betekenisgeving handelen (Boeije, 2006). Bovendien is Olympisch niveau een



onderwerp waar nauwelijks onderzoek naar is uitgevoerd waardoor kwalitatief onderzoek zeer geschikt is (Boeije, 2006). De data in dit onderzoek zijn vergaard door middel van een literatuurstudie, documentanalyse, interviews en een terugkoppeling van de resultaten.

### 3.2.1. Contextbeschrijving Evenementenambitie

De contextbeschrijving van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 komt voort uit een literatuurstudie in combinatie met documentanalyse en een viertal voorbereidingsinterviews.

#### Literatuurstudie

Het vraagstuk in dit onderzoek betreft een empirisch vraagstuk wat betekent dat theorie ingezet wordt om de praktijk beter te begrijpen. De literatuurstudie richt zich dan ook op de volgende thema's: Olympische Spelen en Nederland, sport in de Nederlandse samenleving en de implementatie van beleid (inclusief de mechanismen die ten grondslag liggen aan het verschil tussen plan en praktijk).

#### Documentanalyse

Om een beter beeld te krijgen van de ontwikkeling van het Olympisch Plan 2028 en de beleidsterm Olympisch niveau is gebruik gemaakt van documenten, anders dan literatuur, die dit proces beschrijven. Helaas is over het proces van het Olympisch Plan 2028 tussen 2000 tot 2009 nauwelijks informatie vastgelegd.

#### (Vorbereidings)interviews

Om tot een volledig beeld te komen van het proces en ontwikkeling van het Olympisch Plan 2028 en het begrip Olympisch niveau heeft de onderzoeker aan de start van het onderzoek een viertal voorbereidingsinterviews afgenomen. De keuze van de respondenten is gebaseerd op hun inzet bij de ontwikkeling van het Olympisch Plan 2028 en de betrokken tijdsperiode van de respondenten. Dit heeft geleid tot de volgende selectie:

- Coördinator Olympische kennis Olympisch Vuur;
  - Deze persoon is gedurende het gehele ontwikkelingsproces van het Olympisch Plan 2028 betrokken geweest. In eerste instantie als medewerker van NOC\*NSF en later werkzaam binnen het Program Office.
- Directeur W.J.H. Mulier Instituut;
  - Deze persoon was betrokken bij de nadere uitwerking van het sportgedeelte van het Olympisch Plan 2028.
- Medewerker McKinsey en lid Council Olympisch Plan 2028 en het Dagelijks Bestuur Olympisch Plan 2028;
  - Deze persoon was betrokken bij de onderzoeksfase van het Olympisch Plan 2028 en is momenteel lid van verschillende organisatieonderdelen binnen de alliantie Olympisch Vuur.
- Ex-kwartiermaker Olympisch Plan 2028;
  - Deze persoon was betrokken bij de totstandkoming van de alliantie Olympisch Vuur en het huidige Olympisch Plan 2028, plan van aanpak op hoofdlijnen.

### 3.2.2. Respondenten aan het woord

#### Interviews en terugkoppeling resultaten

De empirische data zijn vergaard middels interviews. Hierbij is de onderzoeker het instrument om data te verzamelen waarbij de vaardigheden van de onderzoeker om te luisteren, te observeren en te interpreteren cruciaal zijn (Rubin & Rubin, 2005). Er is gekozen voor interviews waarbij de onderzoeker voorafgaand aan de interviews een aantal topics<sup>2</sup> vast stelt als leidraad voor het interview maar hierbij ruimte vrij laat voor de respondent om zijn verhaal te doen. De topics met relevante onderwerpen komen voort uit de contextbeschrijving van de Evenementenambitie. Om de respondent niet te sturen bij de betekenisgeving aan het begrip Olympisch niveau is tijdens het interview gebruik gemaakt van een mindmap. De respondent krijgt de gelegenheid om in een paar minuten alles te noteren wat in hem of haar op komt als deze persoon aan Olympisch niveau denkt en vanuit daar wordt het interview vervolgd. De topiclijst is na elk interview aangevuld met nieuwe relevante thema's uit het vorige interview om zo tot een volledig beeld te komen. Zoals eerder is aangegeven stelt Weick (1995) dat betekenisgeving een sociaal product is, aangezien het voortkomt

---

<sup>2</sup> Zie bijlage I: Topiclijst interviews Olympisch niveau

uit interactie. Terugkoppeling van de resultaten is hierbij essentieel om deze interactie zichtbaar te maken. Op basis van de resultaten uit de interviews zijn een vijftal stellingen geformuleerd<sup>3</sup>. Deze stellingen zijn teruggekoppeld via de email aan de respondenten en vervolgens zijn deze bij onvoldoende toelichting telefonisch besproken.

Het onderzoek staat in het teken van de betekenissen die betrokkenen toekennen aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. In de inleiding is reeds verantwoord waarom de Evenementenambitie centraal staat dus hierop aansluitend zal de keuze van de onderzoekseenheden worden verantwoord. In het Olympisch Plan 2028 zijn verschillende partijen genoemd met wie Olympisch Vuur de ambities op het gebied van evenementen kan vormgeven. Anno 2011 werkt Olympisch Vuur dan ook samen met diverse partijen om de ambitie naar Olympisch niveau te brengen. Een aantal overeenkomend met de partijen genoemd in het Olympisch Plan 2028 maar daarnaast ook met een aantal (nieuwe) samenwerkingspartners. Bovendien dragen veel organisaties indirect en onwetend bij aan de realisatie van de Evenementenambitie. De selectie van de respondenten is gebaseerd op een aantal criteria. Allereerst richt dit onderzoek zich op de actoren waar Olympisch Vuur mee samenwerkt en/of contact heeft om de Evenementenambitie te realiseren. Deze partijen zijn inhoudelijk op de hoogte van het Olympisch Plan 2028 en de bijdrage van de organisatie aan de ambitie wat het onderzoek ten goede komt. Daarnaast zijn de respondenten geselecteerd op basis van de kennis over het Olympisch Plan 2028 en de activiteiten omtrent de Evenementenambitie door de dagelijkse werkzaamheden en/of de mate van invloed op de bepaling van beleid binnen de organisatie. Er is getracht per organisatie zowel een beleidsbepalende medewerker als een uitvoerende medewerker te betrekken in het onderzoek. In een aantal gevallen zijn de beleidsbepalende personen onvoldoende op de hoogte van het Olympisch Plan 2028 en de activiteiten van de organisatie en worden ze geadviseerd door uitvoerende medewerkers. Dan is in deze gevallen gekozen voor alleen de uitvoerende medewerkers. De volgende personen zijn betrokken in het onderzoek en ze zijn ingedeeld in de sector waarbinnen ze werkzaam zijn:

#### *Alliantie Olympisch Vuur*

- Council Olympisch Plan 2028; waarnemend voorzitter;
- Program Office Olympisch Plan 2028; managementteamlid;
- Program Office Olympisch Plan 2028; senior adviseur Evenementenambitie.

#### *Sport*

- NOC\*NSF; algemeen directeur;
- NOC\*NSF; medewerker afdeling topsport;
- Sportbonden; algemeen-directeur KNZB (zwemmen);
- Sportbonden; secretaris-generaal KNVB (voetbal);
- Sportbonden; projectleider evenementen KNKV (korfbal).

#### *Overheid*

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport; plaatsvervangend directeur Sport;
- Provincie Noord Brabant; gedeputeerde Cultuur en Samenleving;
- Provincie Drenthe; projectleider Drents Olympisch plan;
- Gemeente Amsterdam; projectleider Olympische ambitie Amsterdam;
- Gemeente Rotterdam; kwartiermaker Olympisch plan Rotterdam.

#### *Bedrijfsleven*

- Stichting Sport & Zaken; coördinator Olympisch Vuur en programmamanager Advies;
- Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen; projectleider Holland Moves.

### **3.2.3. Analyse**

De interviews zijn opgenomen met opnameapparatuur waarna de data zijn getranscribeerd. Bij de analyse van de data maakt de onderzoeker gebruik van het programma MAXQDA 10. Met behulp van dit programma kunnen getranscribeerde interviews gemakkelijk worden gecodeerd en onder hoofd- en subthema's worden geplaatst. Bovendien zijn de resultaten uit de interviews anoniem en zorgvuldig verwerkt en is het van belang dat de onderzoeker tijdens de analyse zo dicht mogelijk blijft bij de betekenisgeving van de betrokkenen.

Nu de probleemstelling en de onderzoeksmethode zijn toegelicht, wordt in het volgende hoofdstuk de context van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 uiteengezet en beschreven.

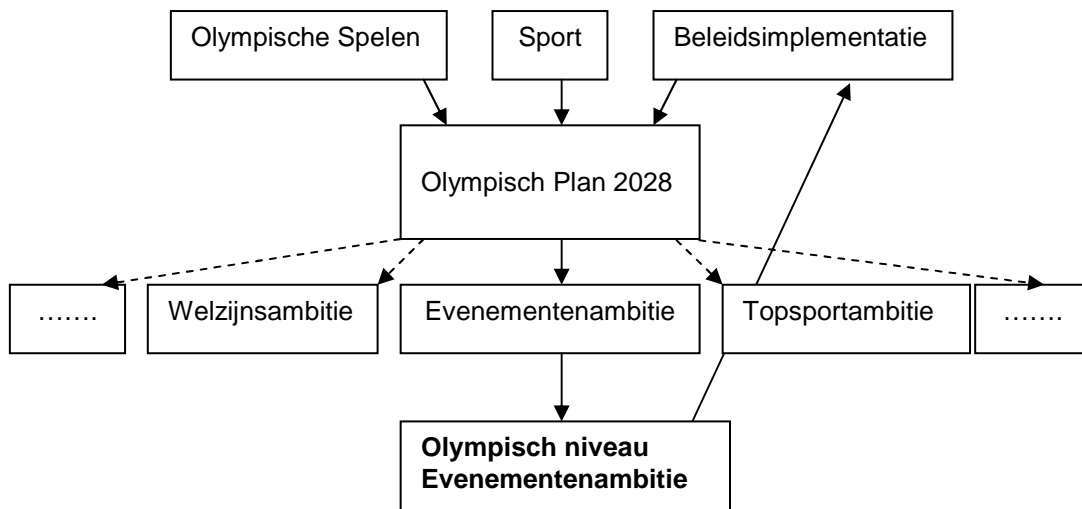
---

<sup>3</sup> Zie bijlage II: Stellingen Olympisch niveau

## 4. Contextbeschrijving Evenementenambitie

In dit hoofdstuk wordt de contextbeschrijving van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 uiteengezet. Met behulp van literatuur, documentanalyse en vier voorbereidingsinterview is dit hoofdstuk samengesteld. De rol die de Olympische Spelen en sport spelen in de Nederlandse samenleving zijn van invloed op de uitvoering van het Olympisch Plan 2028. Daarnaast is het van belang om het Olympisch Plan 2028 uit te werken omdat de Evenementenambitie één van de acht ambities is en in de context van het Olympisch Plan 2028 bestaat. Tevens is inzicht in de Evenementenambitie van belang. Hoe is de ambitie tot stand gekomen en welke activiteiten zijn de afgelopen jaren ontplooid? Het doel van de Evenementenambitie is het bereiken van Olympisch niveau. De totstandkoming van deze beleidsterm en hoe Olympisch niveau zich uit in de praktijk komt na de beschrijving van de Evenementenambitie aan bod. Tot slot is kennis over beleidsimplementatie cruciaal om te begrijpen hoe de Evenementenambitie wordt uitgevoerd en welke mechanismen ten grondslag kunnen liggen aan een verschil tussen plan en praktijk. Om de context van de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie te verduidelijken is onderstaand figuur samengesteld. De topics voor de interviews zijn gebaseerd op dit hoofdstuk en daarnaast geeft dit hoofdstuk handvaten voor de interpretatie van de data.

Figuur 2. Context Evenementenambitie.



### 4.1. De Olympische Spelen en Nederland

Het Olympisch Plan 2028 heeft een directe link met de Olympische Spelen en kent bovendien een historische symboliek met de Olympische Spelen van 1928. De Olympische ambities van Nederland en de houding van de Nederlanders ten opzichte van de Spelen komen aan bod in deze paragraaf.

#### 4.1.1. Olympische ambities

In 1900 debuteerde Nederland op de Olympische Spelen (zomer) waarna achtentwintig jaar later de Olympische Spelen in Amsterdam plaatsvonden. Tijdens deze Spelen is de Olympische vlam voor het eerst ontstoken. De Spelen van 1928 waren een groot succes en dit werd nog lang gekoesterd door de Nederlanders. Na een periode van twintig jaar ontstond in Amsterdam opnieuw de ambitie om zich als gastheer aan te bieden. Deze ambitie is gericht op de Olympische Spelen van 1952 en heeft te maken met de wederopbouw van Nederland na de Tweede Wereldoorlog. Sport past namelijk goed in het naoorlogse denken over de vormgeving van de Nederlandse samenleving (NOC\*NSF, 2009). Door beperkte financiële middelen van het Nederlands Olympisch Comité en de bescheiden presentatie tijdens het bidproces was deze aanpak niet krachtig (NOC\*NSF, 2009). De inspanningen zijn dan ook onvoldoende voor een toewijzing. Na de mislukte kandidaatstelling van 1952 krijgt Nederland het verzoek zich kandidaat te stellen voor de Olympische Spelen van 1992. De interesse

van Nederland is gewekt en op basis van de reputatie wordt Amsterdam als meest geschikte stad beschouwd. Na de instemming van de gemeenteraad volgt, na een moeizamer proces, ook de steun van het kabinet voor deze kandidaatstelling. De aanpak van Nederland is ditmaal professioneler. De Stichting Olympische Spelen Amsterdam 1992 wordt opgericht en deze stichting initieert de activiteiten ter ondersteuning van de kandidaatstelling (NOC\*NSF, 2009). Daarnaast wordt de financiële verwachting van de Spelen in kaart gebracht, net zoals de maatschappelijke betekenis van de Spelen. Ondanks het feit dat het draagvlak voor de Spelen onder de Nederlanders groeit, kent de kandidaatstelling van Nederland ook een aantal felle tegenstanders. Mede door deze felle tegenstanders wordt Amsterdam in de eerste stemronde van tafel geveegd. Echter, de bidprocedure wordt goed geëvalueerd en hieruit trekt Nederland een aantal belangrijke lessen (NOC\*NSF, 2009). In het evaluatierapport wordt geconcludeerd dat de relatie met de internationale sportwereld erg belangrijk is voor de bidstrategie. Daarnaast wordt gesuggereerd dat het beter is om met een globaler plan te werken waarbij in een later stadium specifiek invulling kan worden gegeven aan de wensen. Naast deze leermomenten behoort ook de versnelde ontwikkeling van het woningbouwgebied Nieuw Sloten in Amsterdam tot een belangrijk inzicht. In eerste instantie was dit gebied bedoeld om het Olympisch dorp te bouwen maar de kandidaatstelling heeft bijgedragen aan een versnelde besluitvorming over sluiting van de ring rond Amsterdam en over de bouw van de Amsterdam Arena (NOC\*NSF, 2009). Deze leermomenten zijn terug te zien in het Olympisch Plan 2028. Het Olympisch Plan 2028 is een plan van aanpak op hoofdlijnen wat overeenkomt met de suggestie van de evaluatiecommissie om met een globaal plan te werken. Daarnaast heeft de kandidaatstelling voor de Spelen van 1992 als middel gefungeerd om doelen buiten de sport te bereiken en deze gedachte staat centraal in het huidige plan.

#### **4.1.2. Nederland versus de Olympische Spelen**

Naast de beschrijving van de Olympische ambities is het ook belangrijk om te kijken naar de houding van de Nederlandse bevolking ten aanzien van de Olympische Spelen. Echter, in de literatuur wordt hier nauwelijks aandacht aan besteed. Slechts één onderzoek gaat in op de houding van Nederland tegenover de Olympische Spelen welke voornamelijk gericht is op de Olympische symbolen en ceremonies. Een kritische noot is dat het onderzoek is afgenomen in 1999 en in dat jaar vonden geen Olympische Spelen plaats. Daarnaast is recent een onderzoek uitgevoerd door het W.J.H. Mulier Instituut (2011) welke inzicht geeft in het draagvlak van de Nederlanders voor een mogelijke organisatie van de Spelen in 2028 maar welke ook de voor en nadelen van de Olympische Spelen in kaart brengt. Hierbij moet opgemerkt worden dat dit positivistische onderzoeken betreffen maar aangezien de resultaten waardevol zijn voor de context, wordt hier kort bij stilgestaan.

De Olympische Spelen leven volgens Timmer (2000) in alle lagen van de bevolking en de wijze waarop Nederlanders staan tegenover de Olympische idealen komt sterk overeen. Daarnaast lijkt sprake van een algemene consensus wat betreft de houding tegenover de Olympische gedachte. Volgens Timmer (2000) denkt de niet sporter hetzelfde over de Olympische gedachte als de sportliefhebber of de meekijkende sporter. Hierbij zijn de kennis van de Olympische Spelen en de interesse in de sport niet van belang. Timmer (2000) stelt dan ook dat de Olympische Spelen tot het cultuurged van de Nederlandse samenleving behoort. De waarde van de Olympische Spelen voor de Nederlandse samenleving blijkt ook uit volgend voorbeeld. In 1987 besloot de gemeente Amsterdam tot het bouwen van de Amsterdam Arena waardoor het Olympisch Stadion eigenlijk overbodig werd en op de slooplijst kwam te staan. Vanuit verschillende hoeken is tegen de sloop van het stadion geprotesteerd waarna in 1988 het stadion op de Rijksmonumentenlijst kwam te staan (van den Anker, 2011). Na een geldinzameling onder de Nederlandse bevolking kon het stadion gerenoveerd worden. Daarnaast stelt Timmer (2000) dat de vijf ringen en de Olympische vlam de meest herkenbare symbolen zijn. Echter, de betekenis van de symbolen is bij minder mensen bekend. Bovendien is in dit onderzoek gekeken naar de belangrijkste motieven voor de sporters, volgens de respondenten, om deel te nemen aan de Spelen. Hierbij beschouwt een kwart van de respondenten het winnen van een gouden medaille als belangrijkste motief waarna vreugde in het spel en meedoen is belangrijker dan winnen als tweede en derde motief worden benoemd. Uit het onderzoek wordt geconcludeerd dat de respondenten het idee hebben dat de Olympische Spelen nu gaan om het behalen van de eerste plaats maar dat het veel meer zou moeten gaan om meedoen is belangrijker dan winnen. Deze gedachte ligt in lijn met de ideeën van De Coubertin waarbij hij gericht is op verbroedering (dus moge de beste winnen) en niet op het winnen van goud door landgenoten (Timmer, 2000). Tot slot blijkt uit recent onderzoek van het W.J.H. Mulier Instituut (2011) dat 41 procent van de respondenten de ambitie van Nederland als gastland voor de Olympische Zomerspelen in 2028 steunt. De organisatie

van de Spelen zouden volgens de respondenten goed zijn voor de werkgelegenheid en het kan toeristen naar Nederland trekken. Bijna driekwart van de respondenten noemt de kosten voor de belastingbetaler als grootste nadeel, gevolgd door overtollige accommodaties na de Spelen.

#### **4.1.3. Samenvatting**

Nederland heeft na de organisatie van de Olympische Spelen in 1928 meerdere Olympische ambities gekoesterd. De kandidaatstellingen leidden helaas niet tot een toewijzing van de Spelen, wel heeft Nederland lering getrokken uit de eerdere bidprocedures. Deze leermomenten zijn meegenomen in de huidige aanpak van het Olympisch Plan 2028. Op dit moment steunt ruim 40 procent van de Nederlanders de ambitie van Nederland om gastland te zijn voor de Olympische Spelen van 2028. Daarnaast kan uit onderzoek geconcludeerd worden dat de Olympische Spelen in Nederland onder alle lagen van de bevolking leven en dat de Spelen als cultureel erfgoed beschouwd kunnen worden. In het kader van het onderzoek is de waarde van de Olympische Spelen voor de Nederlandse bevolking van belang omdat de organisatie van de Olympische Spelen een mogelijke uitkomst is van het plan. Deze paragraaf zal met name worden ingezet om de resultaten tijdens de analyse beter te kunnen begrijpen.

### **4.2. Sport in de Nederlandse samenleving**

In de volgende twee subparagrafen wordt de inzet van sport als doel en sport als middel in Nederlandse samenleving toegelicht.

#### **4.2.1. Sportbeoefening als doel van sport**

Verweel (2009) stelt dat sport nog een van de weinige sectoren is waar passie voorop staat. Sport kent een eigen logica en sportspecifieke regels, waarden, normen en opvattingen welke de sportsector een relatief autonome wereld maakt (Bourdieu, 1988). Uit de Rapportage Sport (2008) blijkt dat 66% van de volwassenen in Nederland in 2007 ten minste één keer per jaar aan sport heeft gedaan. Sportbeoefening kan zowel in georganiseerd verband (de sportvereniging) als in ongeorganiseerd verband. Echter, de verenigingsvorm domineert de sportbeoefening en Nederland kan getypeerd worden als een echt verenigingsland (van Bottenburg, 2007). Uit onderzoek van Kuperus (2005) in van Bottenburg (2007) blijkt immers dat vier van de vijf volwassen lid is van één van de honderdduizend verenigingen in Nederland. Voor de sportsector geldt dat 27.000 sportverenigingen in totaal ruim 4,7 miljoen georganiseerde sporters vertegenwoordigen (NOC\*NSF, 2011). Een belangrijk kenmerk van de verenigingsvorm is dat het gaat om vrijwilligersorganisaties met een ledendemocratie. Dit betekent dat de leden het beleid van de club bepalen (van Bottenburg, 2007). Een sportvereniging kent als primair doel het realiseren van sportbeoefening voor de eigen leden. Deze voor-en-door-ons-organisaties zijn vanouds dominant maar steeds meer verenigingen krijgen onder invloed van bredere maatschappelijke ontwikkelingen een dienstverlenend karakter (van Bottenburg, 2007). Naast maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering en commercialisering, heeft druk vanuit de overheid invloed op het voortbestaan van de sportvereniging (Boessenkool et al., 2008). Bovendien hebben sportverenigingen te kampen met dalende ledenaantallen ondanks het gegeven dat het aantal sportende Nederlanders toe neemt (Rapportage Sport, 2010). De sportwereld functioneert steeds meer als een echte markt waarbij leden zich steeds meer opstellen als klant. Uit de Rapportage Sport (2010) blijkt dat ruim een derde van de sporters actief is in een zelfgeorganiseerde groep samen met vrienden, familie of kennissen. Het sporten in deze informele groepen gebeurt meer dan via het commerciële aanbod maar minder vaak dan alleen sporten en als lid van een sportvereniging (Rapportage Sport, 2010). Opvallend hierbij is dat veel mensen niet voor één verband kiezen voor hun sportbeoefening maar gebruik maken van meerdere verbanden (Rapportage sport, 2010).

Verschillende onderzoekers benadrukken de maatschappelijke betekenis van het verenigingsleven. Hierbij wordt de maatschappelijke functie niet alleen toegekend aan de vereniging maar ook in de beoefening van sport in het bijzonder. De Heer (1970) en Rijsdorp (1973) kennen in van Bottenburg (2007) vele leereffecten toe aan de sportbeoefening en de beoefening van sport in verenigingsverband, waaronder het leren omgaan met winst en verlies maar ook de ontwikkeling van gemeenschappelijke waarden en normen. Bovendien stelt Putnam (2000) dat sport sociaal kapitaal

oplevert. Hierbij maakt Putnam onderscheid tussen de versterking van de eigen en de groepsidentiteit (*bonding social capital*) en het vermogen om te leren omgaan met anderen en andersdenkenden (*bridging social capital*). Een aantal onderzoekers nuanceert de positieve betekenissen van het verenigingsleven en sportbeoefening. Van Bottenburg (2007) stelt dat sport ook stimuleert tot categorisering, onderscheiding en hiërarchie. Tevens geeft hij aan dat de specifieke sportwaarden en normen verschillend geïnterpreteerd worden en dus ook verschillende betekenissen hebben.

#### 4.2.2. Sport als middel

Naast sportbeoefening als doel kent sport ook een belangrijke maatschappelijke betekenis. Zoals reeds vermeld heeft sportbeoefening en het sporten in verenigingsverband verschillende intrinsieke maatschappelijke functies maar sport kan ook worden ingezet voor doeleinden buiten de sportsector. Tamboer en Steenberg (2000) spreken in dit geval dan ook van het dubbelkarakter van sport. Enerzijds is sport een doel op zich en anderzijds kan sport worden ingezet om doelen buiten de sport te realiseren. Deze maatschappelijke betekenis van sport lijkt in het laatste decennium meer erkenning te krijgen aangezien beleidsmakers en politiek voortdurend en steeds vaker positieve betekenissen toekennen aan sport (van Eekeren et al., 2007). Houlihan (2008) stelt dat overheden de sport als geschikt instrument achten om overige maatschappelijke doelen te realiseren. Bovendien maken de overheden van sport als middel volgens van Eekeren et al. (2007) steeds meer gebruik. Hierbij wordt sport in de volle breedte ingezet wat betekent dat sport zowel direct als indirect kan bijdragen aan uiteenlopende sociale doelen. Dit blijkt uit onderstaande missies waarbij sport wordt ingezet als middel om doelen buiten de sportsector te realiseren:

*"Het stimuleren van sportieve activiteiten, in een sociaal veilige situatie, voor jongeren in die wijken waar de mogelijkheden beperkt zijn"* (Richard Krajicek Foundation, 2011).

*"Een hogere kwaliteit van leven voor mensen met diabetes door sport"* (Bas van de Goor Foundation, 2011).

De aandacht voor participatie en gezondheid door sport als middel zijn slechts voorbeelden. In de praktijk wordt het instrument sport veelvuldig ingezet om beleid uit te voeren. Diverse subsidieregelingen, projecten en stichtingen maken dan ook gebruik van de kracht en de positieve betekenissen van sport. In de literatuur worden diverse relaties tussen sport en maatschappelijke terreinen beschreven. Van Bottenburg (2008) noemt de maatschappelijke betekenis van sport *"easy to see, hard to prove."* Naast de positieve betekenissen van sport komen in de literatuur ook negatieve betekenissen aanbod. De positieve effecten van sporten leiden volgens Coakley (2004) tot een overwaardering terwijl de negatieve effecten van sport op de maatschappij ondergewaardeerd worden. De maatschappelijke betekenis van sport is in de literatuur niet eenduidig positief, negatief of neutraal. Bovendien is de maatschappelijke betekenis van sport contextgebonden (van Bottenburg, 2008). Zo kan volgens van Bottenburg (2008) sport in een andere omgeving tegengestelde effecten opleveren en is sport gekenmerkt met meervoudige betekenissen. Tot slot worden maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloed door een grote variëteit aan factoren waarbij sport een factor kan zijn (van Eekeren et al., 2007). Sport lijkt voldoende betekenis te hebben om een bijdrage te leveren aan het verbeteren van maatschappelijke problemen maar tegelijkertijd kan sport geen garantie bieden voor het oplossen van deze problemen. Dit heeft ook zijn weerslag op de meetbaarheid van de effecten van sport als middel: het maatschappelijke rendement van sport wordt niet of nauwelijks in cijfers uitgedrukt (van Eekeren et al., 2007).

#### 4.2.3. Samenvatting

Sport speelt een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving. Sportbeoefening en het sporten in verenigingsverband heeft zowel voor het individu als voor de samenleving als geheel betekenis. Daarnaast verkeert de traditionele sportvereniging in zwaar weer aangezien de nadruk door maatschappelijke en politieke ontwikkelingen sterk is verschoven van sport als doel naar sport als middel. Een kritische noot op sport als middel is dat de maatschappelijke betekenis van sport moeilijk te bewijzen is. Sport wordt in het Olympisch Plan 2028 in de volle breedte ingezet om de verschillende ambities te realiseren. De rol van sport in de Nederlandse samenleving is hierbij essentieel om de resultaten tijdens de analyse te kunnen interpreteren.

### **4.3. Olympisch Plan 2028**

In deze paragraaf wordt het Olympisch Plan 2028 toegelicht en wordt inzicht gegeven in de totstandkoming van het plan. Vervolgens worden de alliantie Olympisch Vuur en de huidige stand van zaken beschreven.

#### **4.3.1. Sport in de volle breedte**

Het Olympisch Plan 2028 heeft de ambitie om met sport in de volle breedte een bijdrage te leveren aan Nederland zodat positieve effecten nu en in de toekomst zichtbaar zijn. De Olympische en Paralympische Spelen van 2028 worden in dit plan gezien als inspirerende stip aan de horizon en als katalysator en als mogelijke uitkomst van dit plan (Olympisch Vuur, 2010). Het Olympisch Plan 2028 kent een drietal fasen (Olympisch Vuur, 2010). De eerste fase is de onderzoeksfase welke in 2009 is afgerond met als resultaat het plan van aanpak op hoofdlijnen. Momenteel bevindt het plan zich in de opbouwfase waarbij de ambities worden uitgewerkt en getracht wordt Nederland naar Olympisch niveau te brengen. De laatste fase van het Olympisch Plan 2028 start in 2016 waartoe de eventuele kandidaatstelling en de mogelijke organisatie van de Spelen behoren.

De missie van het Olympisch Plan 2028 luidt als volgt:

*"We gaan met sport in de volle breedte heel Nederland naar Olympisch niveau brengen. Daar hebben we allemaal profijt van, nu en in de toekomst, op sociaal-maatschappelijk, economisch, ruimtelijk en welzijnsgebied. Met als mogelijk resultaat Olympische en Paralympische Spelen in 2028 in Nederland (Olympisch Vuur, 2010).*

'Sport in de volle breedte' betekent in het Olympisch Plan 2028 zowel aandacht voor topsport als breedtesport, Olympische sporten als niet Olympische sporten, actief sporten en passief sporten. Maar ook het naar Nederland halen van tot de verbeelding sprekende internationale sportevenementen, waaronder in het bijzonder de Olympische en Paralympische Spelen van 2028, behoren hier toe (Olympisch Vuur, 2010). De zogenoemde *'Dutch Approach'* waar de investeringen de opbrengsten vooruitgaan in het kader van een mogelijke organisatie van de Spelen, is uniek in de wereld. Om bovenstaande missie te bereiken zijn een achttal ambities geformuleerd welke moeten leiden naar een Nederland op Olympisch niveau. De acht ambities zijn:

- Topsportambitie;
- Breedtesportambitie;
- Sociaal-maatschappelijke ambitie;
- Welzijnsambitie;
- Economische ambitie;
- Ruimtelijke ambitie;
- Evenementenambitie;
- Media-aandacht ambitie.

#### **4.3.2. Totstandkoming Olympisch Plan 2028**

Aangezien over het ontwikkelingsproces van het Olympisch Plan 2028 nauwelijks informatie is vastgelegd, is voor deze beschrijving gebruik gemaakt van documentatie en interviews. De respondenten geven vanuit verschillende perspectieven hun interpretatie op de ontwikkeling van het Olympisch Plan 2028. Zoals in de inleiding is vermeld, is gedachte om de Olympische en Paralympische Spelen te organiseren ontstaan tijdens de Spelen van Sydney. In 2006 besloot het bestuur van NOC\*NSF, met de steun van vier grote steden en een aantal ministeries, te onderzoeken hoe de discussie over de organisatie van de Olympische en Paralympische Spelen het best zou kunnen worden ingericht. Tijdens een brainstormsessie in Turijn is de gedachte ontstaan om de Olympische Spelen in te zetten als middel om Nederland verder te helpen. Na deze Spelen is het organisatieadviesbureau McKinsey ingeschakeld om mee te denken wat het betekent om Nederland verder te helpen. Nederland verder helpen moest in ieder geval met behulp van de sport gebeuren. Een respondent stelt dat hier geen onderzoek naar is uitgevoerd maar dat sport als middel voor de hand lag aangezien het de Olympische Spelen betrof en het project destijds tot NOC\*NSF behoorde. Een andere respondent geeft aan dat bepaalde partijen niet snel in de sport zouden investeren maar dat de Olympische Spelen dit wel mogelijk maakt. Vanuit de gedachte om het sportklimaat naar een hoger doel te brengen zijn drie sportfacetten benoemd met daaronder zes bouwstenen: doen (top en

breedte), volgen (evenementen en media) en denken (sportwaarden en maatschappelijke waarde). Vervolgens is NOC\*NSF gestart met de uitwerking van de sport op Olympisch niveau om inzichtelijk te maken wat sport kan opleveren en waar de sport al op Olympisch niveau is en op welke gebieden nog niet. Na de Olympische Spelen van Beijing is de kwartiermaker van het Olympisch Plan 2028 gestart met de vormgeving van het plan. De nadruk van de kwartiermaker lag op de gedachte om niet alleen te kijken waar de sportsector beter van kan worden maar juist ook te kijken waar de sport kan helpen om doelen buiten de sportsector te realiseren. Daarom is in dit stadium van de ontwikkeling van het plan ook besloten om het Olympisch plan voor Nederland breed in te steken en niet alleen op het sportklimaat van Nederland te richten. Hiervoor worden twee redenen genoemd door de respondenten. Zowel draagvlak voor de organisatie van de Spelen als een investeringsbereidheid en mentaliteitsverandering is nodig om de Spelen binnen te halen en dit redt Nederland niet alleen met de sportsector. Vervolgens heeft de kwartiermaker met organisaties uit diverse sectoren gesproken om uit te zoeken wat zij onder een Olympisch plan verstaan en wat ze ermee willen bereiken. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat de partijen uiteenlopende doelen stellen bij een Olympisch plan. Daarom is bij de gefragmenteerde resultaten gekeken naar de verbindingen en overlap in doelstellingen. De reeds genoemde zes bouwstenen bleken niet alle doelen meer te dekken en daarom heeft de kwartiermaker deze vertaald tot acht ambities. Het Olympisch Plan 2028 is dan ook bewust een plan van aanpak op hoofdlijnen omdat veel partijen met de realisatie van het plan gemoeid zijn en iedereen op deze manier een eigen invulling aan het plan kan geven. Het Olympisch Plan 2028, plan van aanpak op hoofdlijnen is het resultaat van de onderzoeksfase waarna in reuzensprongen draagvlak voor het plan is ontstaan. Na de goedkeuring van het plan door de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden gaf ook het kabinet haar volledige steun. Vervolgens sloten in korte tijd de provincies (IPO), de vier grote steden (G4) en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de vakbeweging (FNV) en het bedrijfsleven (VNO-NCW en MKB Nederland) zich aan bij de bestaande steun. Op 8 juli 2009 is het charter Olympisch Plan 2028 door deze partijen getekend en sindsdien is de alliantie Olympisch Plan 2028, ofwel de alliantie Olympisch Vuur een feit.

#### 4.3.3. Alliantie Olympisch Vuur

De alliantie Olympisch Vuur bestaat uit acht alliantiepartners welke vanuit hun specifieke deskundigheid een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van één of meerdere ambities uit het Olympisch Plan 2028. Onderwijs is 23 juni 2011 toegetreden als negende alliantiepartner. Aangezien het plan raakvlakken heeft met veel facetten van de samenleving, is steun in de vorm van een brede alliantie essentieel. Door het tekenen van het charter zijn de alliantiepartners mede-eigenaar geworden van het Olympisch Plan 2028. Verschillende alliantiepartners betuigen hun steun door een uitwerking van het Olympisch plan voor hun eigen vakgebied. Naast de uitwerking van NOC\*NSF voor het sportgedeelte en het kabinetsstandpunt vertalen verschillende provincies het Olympisch Plan 2028 tot een provinciaal plan. Bovendien is Amsterdam momenteel een vertaalslag aan het maken van het Olympisch Plan 2028 voor de stad Amsterdam. Olympisch Vuur is afhankelijk van subsidies van de rijksoverheid, aangevuld met een bijdrage van de alliantiepartners. Bovendien is het van belang te vermelden dat Olympisch Vuur geen rechtspersoon is maar dat de sportkoepel NOC\*NSF hiervoor wordt ingezet in de vorm van huismeester.

Olympisch Vuur kent als alliantie een complexe organisatiestructuur waarin meerdere organisatieonderdelen zijn ondergebracht. Ieder organisatieonderdeel kent zijn eigen leden, taken en verantwoordelijkheden. De verschillende organisatieonderdelen zullen allen kort worden toegelicht:

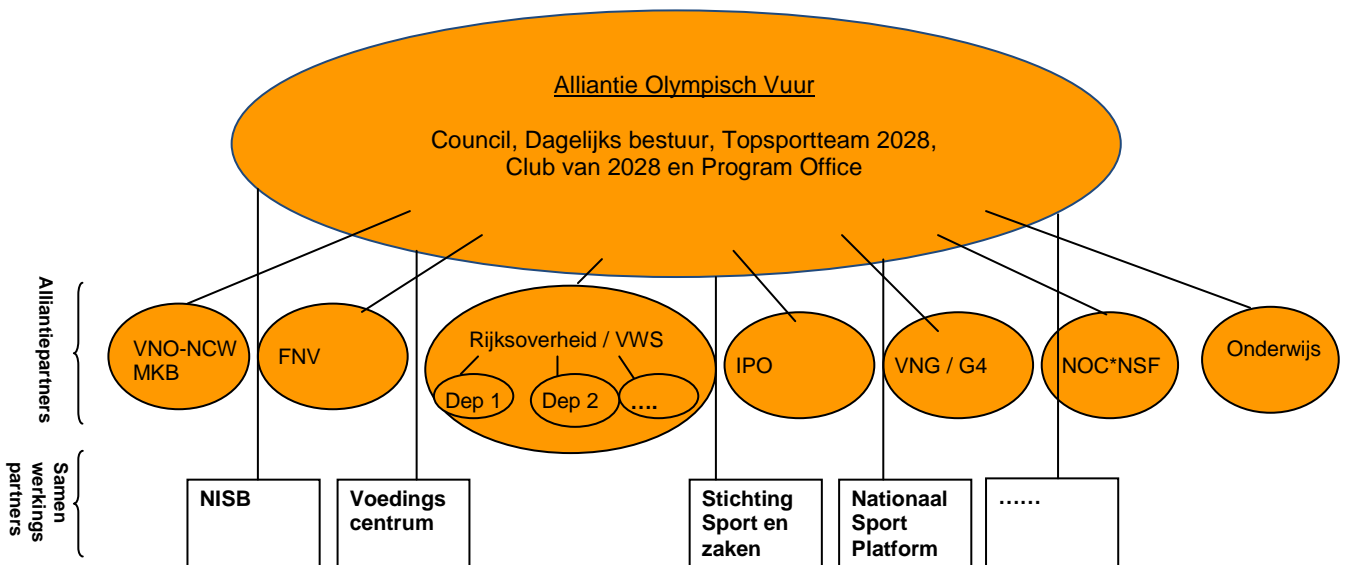
- *De Council Olympisch Plan 2028*; de Council bestaat uit een evenwichtige bestuurlijke afspiegeling van de voornaamste maatschappelijke stromingen en organisaties in Nederland en vormt de brug naar alle geledingen van de samenleving, en zorgt zo dat het draagvlak wordt vergroot (Olympisch Vuur, 2011). De alliantiepartners zijn vertegenwoordigd in de Council.
- *Het dagelijks bestuur*; het dagelijks bestuur bestaat uit vijf afgevaardigden van de Council aangevuld met het Management Team van het Program Office. Het dagelijkse bestuur werkt binnen het mandaat van wat is afgesproken in de Council en legt verantwoording af aan de Council.
- *De Club van 2028*; de Club van 2028 is als adviesraad een klankbord voor de Council en het Program Office. Daarnaast heeft de Club van 2028 een ambassadeursfunctie. De leden vertegenwoordigen de overheid, bedrijfsleven, sport, onderwijs en maatschappelijke organisaties.



- *Topsportteam 2028*; het Topsportteam 2028 bestaat uit ex-topsporters die zich actief inzetten voor het realiseren van het Olympisch Plan 2028.
- *Het Program Office Olympisch Plan 2028*; het Program Office zorgt voor de dagelijkse gang zaken bij Olympisch Vuur en is de bureauorganisatie van het Olympisch Plan 2028. Het Program Office kent verschillende functies. De eerste functie is het aanjagen, stimuleren en faciliteren van de partners. Daarnaast houdt het Program Office zich bezig met de coördinatie van de uitvoering van de ambities uit het Olympisch Plan 2028. Tot slot faciliteert het Program Office de communicatie over het Olympisch Plan 2028 voor alle belanghebbenden (Olympisch Vuur, 2011).

De verschillende organisatieonderdelen behoren allen tot de alliantie Olympisch Vuur. Echter, de alliantiepartners zijn vertegenwoordigd in de Council maar behoren niet rechtstreeks tot de organisatiestructuur van de alliantie. Bovendien kent Olympisch Vuur een aantal samenwerkingspartners die zich ook inzetten om de ambities te bereiken, waaronder het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) en Stichting Sport & Zaken. Deze samenwerkingspartners behoren niet tot de organisatie en worden ook niet vertegenwoordigd in de organisatie. De omgeving waarin de alliantie Olympisch Vuur opereert is weergegeven in figuur 3.

Figuur 3. Alliantie Olympisch Vuur (Olympisch Vuur, 2011).



#### 4.3.4. Het Olympisch Vuur verspreidt zich

Anno 2011 bevindt het Olympisch Plan 2028 zich in de opbouwfase waarbij de ambities met en door de betrokken partijen worden uitgewerkt en doorgevoerd. Voor de introductie van het Olympisch Plan 2028 bestonden al diverse projecten en initiatieven die een waardevolle bijdrage leverden aan een beter Nederland. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de Nationale Sportweek, Mission Olympic en de proeftuinen van NOC\*NSF (Olympisch Vuur, 2011). Daarnaast heeft de introductie van het plan ook geleid tot nieuwe aansprekende projecten, veelal regionaal van aard. De vertaling van het Olympisch Plan 2028 naar provinciaal niveau, zoals het Drents Olympisch Plan, is hier een goed voorbeeld van maar ook de inzet van het bedrijfsleven ten behoeve van de realisatie van de ambities uit het Olympisch Plan 2028. Ook de ontwikkeling van het Sonsbeek Runningpark in Arnhem en streetball in de wijk zijn voorbeelden van succesvolle projecten waarin sport wordt ingezet om de verschillende ambities uit het Olympisch Plan 2028 te realiseren (Olympisch Vuur, 2011). Maar het Olympisch Vuur wordt niet overal aangewakkerd: het Olympisch Plan 2028 heeft naast succesvolle activiteiten te kampen met negatieve geluiden. Tijdens een studiereis 'Nederland naar Olympisch niveau' waar verschillende vertegenwoordigers uit de sport en het bedrijfsleven aan deelnamen, volgde de duidelijke maar harde conclusie: "Als Nederland doorgaat met het uitvoeren van het bestaande Olympisch Plan 2028, is de kans groot dat het een mislukking wordt" (Kuiper, 2011). De uitvoering van het Olympisch Plan 2028 gaat volgens een vertegenwoordiger te langzaam en de stappen die worden

genomen zijn niet groot genoeg. Tevens zijn de Nederlandse ambities volgens de vertegenwoordigers te weinig concreet (Het Parool, 2011). In een recent krantenartikel vergelijkt Joop Alberda (2011) Olympisch Vuur met een waakvlammetje. Hierbij beamen verschillende personen dat het Olympisch Vuur te vroeg is ontstoken en wordt zelfs geopperd er voorlopig mee op te houden (Algemeen Dagblad, 2011). Naast kritiek op de uitvoering, bestaat ook discussie over de aanpak van het Olympisch Plan 2028. Een groep is van mening dat de Olympische Spelen als doel uitgesproken moet worden (Kuiper, 2011) terwijl een andere groep de Olympische Spelen als kracht van het Olympisch Plan 2028 benoemt. Een andere veelgehoorde uitspraak is dat het Olympisch plan onvoldoende leeft. Cor van de Geest geeft in april 2011 in Trouw aan dat hij verbaasd is dat politiek en bedrijfsleven de handen niet meer uit de mouwen steken (Velthuis, 2011). Naast de lopende discussies bestaat ook onduidelijkheid over het draagvlak van Nederland voor de organisatie van de Spelen van 2028. Het IOC hanteert een informele regel van 70 procent draagvlak onder de bevolking maar dit percentage is geen formele ondergrens (Elling & van der Werf, 2011). In Nederland zijn de afgelopen jaren verschillende onderzoeken uitgevoerd naar het draagvlak onder de bevolking voor de organisatie van de Olympische Spelen van 2028 in Nederland. Volgens recent onderzoek van het W.J.H. Mulier Instituut (2011) wijken de resultaten hiervan sterk van elkaar af, mede door het gebruik van verschillende vraagstellingen en onderzoeksmethoden. De steun voor de organisatie van de Spelen loopt in deze onderzoeken dan ook uiteen tussen de 24 en 84 procent. Uit onderzoek van het W.J.H. Mulier Instituut (2011) naar het draagvlak voor de organisatie van de Spelen in 2028 blijkt 41 procent van de Nederlanders tussen 15 en 80 jaar zijn of haar steun te verlenen. Bovendien blijkt dat een kwart tegen de organisatie van de Spelen van 2028 is en een derde blijft neutraal over de organisatie. Daarnaast blijkt uit hetzelfde onderzoek dat ruim twee derde van de Nederlandse bevolking op de hoogte is dat Nederland de ambitie heeft om in 2028 de Olympische Spelen te organiseren (Elling & van der Werf, 2011).

#### **4.3.5. Samenvatting**

In het Olympisch Plan 2028 wordt sport in de volle breedte ingezet om Nederland naar Olympisch niveau te brengen. De totstandkoming van het Olympisch Plan 2028 is een interessant proces waarbij de resultaten van de respondenten uit de voorbereidingsinterviews grotendeels consistent zijn en een geheel vormen. Daarnaast kent de alliantie Olympisch Vuur een complexe organisatiestructuur welke van invloed is op de uitvoering van het Olympisch Plan 2028 en de afzonderlijke ambities. Naast veel positieve geluiden over de resultaten en de kracht van het Olympisch Plan 2028 ligt het ambitieuze plan regelmatig zelf onder vuur. In tegenstelling tot de vorige twee paragrafen welke ondersteunend zijn voor de analyse van de resultaten, is deze paragraaf van belang voor de topics van de interviews. Hoe betrokkenen hun rol ervaren in de realisatie van het Olympisch Plan 2028 en hun standpunt ten opzichte van het Olympisch Plan 2028 worden hierbij meegenomen.

#### **4.4. Nederland evenementenland**

De Evenementenambitie is één van de acht ambities uit het Olympisch Plan 2028. In deze paragraaf wordt dieper in gegaan op de Evenementenambitie en de uitvoering van de Evenementenambitie.

##### **4.4.1. Evenementenambitie**

Vanuit de gedachte om het sportklimaat in Nederland naar een hoger doel te brengen is de aandacht voor sportevenementen ontstaan. Een van de facetten van sport is het volgen van sport en hiertoe behoren dus de sportevenementen. Met de komst van de kwartiermaker van het Olympisch Plan 2028 is de focus verschoven van het verbeteren van de sportsector naar wat sport kan betekenen voor andere doeleinden. Hierbij wordt sport veel meer als middel ingezet ten aanzien van doelen buiten de sportsector. De kwartiermaker heeft met partijen binnen en buiten de sportsector gesproken om deze ambitie vorm te geven. De toenmalige bouwsteen evenementen was slechts gericht op sportevenementen maar door de verschuiving van het aandachtspunt en de verschillende doelen van de partijen bleek deze bouwsteen niet alle doeleinden meer te dekken. De steun van heel Nederland is nodig om een Olympisch plan te realiseren en daarom is het Olympisch Plan 2028 maar ook de afzonderlijke ambitie in een breder perspectief geplaatst. De Evenementenambitie heeft dan ook niet één doel want allerlei verschillende partijen hebben verschillende doelen voor deze ambitie. Na het in kaart brengen van de uiteenlopende doeleinden van de partijen voor de evenementenambitie is de

Evenementenambitie voor het Olympisch Plan 208 vastgesteld. De partijen welke zijn betrokken in het vooronderzoek zijn opgenomen in het Olympisch Plan 2028 als mogelijke partijen en/of samenwerkingspartners om de ambitie te realiseren. De Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 luidt als volgt: *“Nederland staat in 2016 wereldwijd bekend om zijn grote ambitie en talent voor het organiseren van grote sport- en culturele evenementen.”*

### **Evenementenambitie in daden**

De ambities uit het Olympisch Plan 2028 kennen ieder een of meerdere overkoepelende instanties die de aanjagers van de ambitie vormen. Opvallend is dat op het gebied van evenementen geen enkele vorm van coördinatie bestond. De Evenementenambitie mist dus een overkoepelende partij en nog veel belangrijker een aanjager voor de realisatie van de ambitie. Dit is dan ook de reden waarom Olympisch Vuur deze rol op zich heeft genomen. Olympisch Vuur voert in samenwerking met het ministerie van VWS een evenementenpilot uit om de ambitie te realiseren. Om de Evenementenambitie te realiseren is een aantal mijlpalen vastgesteld binnen het Olympisch Plan 2028, namelijk:

- Het creëren van excellente voorwaarden voor een proactief evenementenbeleid;
- Het naar Nederland halen van meer topsport- en culturele evenementen;
- De organisatie van meer grootschalige breedtesportevenementen;
- De werving van meer vrijwilligers ter ondersteuning van de evenementorganisatie.

De afgelopen twee jaar is een start gemaakt om bovenstaande voorwaarden uit te werken. Zo heeft Olympisch Vuur ingezet op de ontwikkeling van een kennis- en expertisecentrum omtrent de organisatie van evenementen door de ontwikkeling van de Modelaanpak Evenementen en advisering aan evenementorganisatoren. Tevens heeft de totstandkoming van de Nationale Evenementenkalender er toe geleid dat Nederland over één compleet overzicht beschikt met alle sport- en culturele evenementen en congressen. Daarnaast is een succesvolle, afgestemde en gezamenlijke vertegenwoordiging van Nederland door vijf grote steden, NOC\*NSF en het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen gerealiseerd. Bovendien vindt steeds meer afstemming plaats tussen overheidsinstellingen en de sportbonden. Natuurlijk is het ook van belang dat Nederland daadwerkelijk meer evenementen organiseert. Met behulp van de evenementenscans van NOC\*NSF is de ambitiekalender van de sportbonden tot en met 2020 vastgesteld. Met de toewijzing van veel mooie evenementen heeft Nederland helaas het afgelopen jaar ook een aantal grote en erg belangrijke evenementen niet toegewezen gekregen, bijvoorbeeld het WK voetbal 2018 en de Ryder Cup 2018.

Bij de realisatie van de Evenementenambitie zijn veel verschillende partijen betrokken. Een aantal partijen ligt voor de hand, zoals het ministerie van VWS, de sportbonden en NOC\*NSF. Maar ook minder voor de hand liggende partijen zoals gemeenten, provincies en bedrijven van belang zijn bij een succesvolle uitvoering. Elke organisatie heeft in de realisatie van de ambitie verschillende taken en verantwoordelijkheden. Binnen het Olympisch Plan 2028 zijn verschillende partners geopperd die de Evenementenambitie kunnen vormgeven. Met een aantal partijen wordt al intensief samenwerkt (waaronder het ministerie van VWS en het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen) maar daarnaast wordt een aantal partners genoemd waar nog geen contact mee is gelegd na de lancering van het Olympisch Plan 2028. Olympisch Vuur werkt ook samen met partijen die niet in het Olympisch Plan 2028 staan benoemd, waaronder Stichting Sport & Zaken welke kennis en expertise aanbiedt voor de organisatie van evenementen. De Evenementenambitie heeft in de uitvoering te maken met veel indirecte en informele betrokkenen omdat alle evenementen die georganiseerd worden op verschillende niveaus bijdragen aan realisatie van de Evenementenambitie. Ondanks het gegeven dat de Evenementenambitie zich richt op zowel sport als culturele evenementen en congressen zijn de activiteiten met name gericht op de (top)sportevenementen. De koppeling met cultuur en breedtesportevenementen wordt wel gezocht binnen werkzaamheden van het Program Office maar staat nog in de kinderschoenen. Daarnaast treedt het Program Office met name op als verbinder van partijen waardoor Olympisch Vuur en het Olympisch Plan 2028 onvoldoende zichtbaar zijn. Deze rol op de achtergrond en haar onzichtbaarheid leidt tot een aantal spanningen omdat het resultaat van de Evenementenambitie hierdoor nauwelijks afstraalt op de organisatie. Dit zijn niet de enige spanningen omtrent de Evenementenambitie. De evenementenpilot, zoals gefinancierd door het ministerie van VWS, eindigt in december 2011. De toekomst van de Evenementenambitie na deze subsidieperiode is tot heden nog onduidelijk en onzeker. Tot slot staan de acht ambities uit het Olympisch Plan 2028 niet op zichzelf en hebben ze allen invloed op elkaar. Echter, het is lastig te bepalen welke invloed ze op elkaar uitoefenen en of deze positief of negatief is.

#### 4.4.2. Samenvatting

De Evenementenambitie staat in het teken van 'Nederland evenementenland'. De regierol voor de realisatie van deze ambitie ligt momenteel in handen van Olympisch Vuur maar in de uitvoering van de ambities is Olympisch Vuur afhankelijk van veel (in)directe en (in)formele betrokkenen. De afgelopen twee jaar is hard gewerkt aan de uitwerking van de Evenementenambitie en dit blijkt uit de nodige resultaten. Echter, de resultaten zijn tot heden onvoldoende zichtbaar en stralen te weinig af op het Olympisch Plan 2028 wat de nodige spanning met zich mee brengt. In het kader van het onderzoek is deze paragraaf van belang voor het vaststellen van de topics omtrent de Evenementenambitie. Welke bijdrage leveren de verschillende betrokkenen in de realisatie van de Evenementenambitie en hoe ervaren zij hun rol?

### 4.5. Olympisch niveau

#### 4.5.1. Van hoog niveau naar Olympisch niveau

De ontwikkeling van het Olympisch Plan 2028 en de Evenementenambitie zijn met de verschillende perspectieven van de respondenten redelijk overeenkomstig tot stand gekomen. Dit is opvallend genoeg niet het geval bij de ontwikkeling van het begrip Olympisch niveau als doel voor het Olympisch Plan 2028 en de afzonderlijke ambities. Uit de interviews blijkt dat de respondenten niet meer precies weten wanneer en wie de term Olympisch niveau heeft geïntroduceerd. De respondenten verwijzen ieder dan ook naar een andere tijdsperiode in de ontwikkeling van het Olympisch Plan 2028 en de verantwoordelijke voor de introductie van Olympisch niveau verschilt tussen de respondenten. Uit documentatie blijkt dat tijdens een brainstormsessie van het organisatieadviesbureau Mc Kinsey in september 2006 de term Olympisch niveau voor het eerst terug komt. Hierbij is de term Olympisch niveau één van de mogelijkheden om aan te geven dat Nederland zich naar een hoger niveau wil ontwikkelen. Maar de exacte introductie van het begrip is ook na deze zoektocht niet helder geworden. Maar wat verstaat Olympisch Vuur onder de beleidsterm Olympisch niveau? Olympisch Vuur hanteert de volgende definitie van Olympisch niveau: *“Met Olympisch niveau bedoelen we de kwaliteit van onze samenleving aan te geven. Kenmerken van heel Nederland op Olympisch Niveau zijn niet alleen vitale burgers en een fitte jeugd, maar ook een Nederland waar burgers uit alle lagen van de bevolking elkaar op het sportveld vinden en ontmoeten en waar maximaal gewerkt wordt aan het ontwikkelen van talenten. Het gaat ook om een innovatief en competitief Nederland met een hoge arbeidsmoraal en een laag ziekteverzuim. Ook is Nederland er dan ruimtelijk leefbaarder op geworden, door zuinig, slim en duurzaam om te gaan met onze ruimte en mobiliteit. Bovendien houdt Olympisch niveau ook in dat we het steeds beter willen doen en serieus aandacht en waardering besteden aan het willen excelleren op basis van aanwezige talenten en kwaliteiten.”* Daarnaast geeft Olympisch Vuur een andere interpretatie aan de beleidsterm Olympisch niveau. In de Charter Olympisch Plan 2028 staat vermeld dat Olympisch niveau is bereikt als Nederland in 2016 binnen vijf jaar in staat is tot een kansrijke kandidaatstelling voor de Olympische en Paralympische Spelen in 2028 (Olympisch Vuur, 2009). Deze verschillende interpretaties van de beleidsterm Olympisch niveau door de alliantie Olympisch Vuur laten zien dat het begrip complexer is dan in eerste instantie wordt geschetst.

#### 4.5.2. Olympisch niveau in de praktijk

De precieze ontwikkeling van de beleidsterm Olympisch niveau blijft ondanks de documentanalyse en interviews onduidelijk maar hoe wordt het begrip Olympisch niveau twee jaar na de lancering van het Olympisch Plan 2028 ingezet? Olympisch niveau in de praktijk zal beschreven worden aan de hand van de visies van de respondenten en de uitingen in de media betreffende dit begrip.

#### Verschil in betekenisgeving

Naast de ontwikkeling van het Olympisch Plan 2028, de Evenementenambitie en de beleidsterm Olympisch niveau is tijdens de interviews ook de visie van de respondenten over het begrip Olympisch niveau aan bod gekomen. De standpunten over het begrip Olympisch niveau lopen sterk uit een. Een respondent stelt Olympisch niveau gelijk aan bij de beste horen en daarbij is het belangrijk dat het zichtbaar is dat je bij de beste hoort. Dezelfde respondent benoemt durven kijken waar Nederland staat en meten is weten kenmerken van Olympisch niveau. Daarentegen benadrukken de overige

respondenten de vrije invulling van het begrip Olympisch niveau. De filosofie van het begrip Olympisch niveau is van waarde en deze zou veel meer moeten worden uitgedragen. Olympisch niveau is voor hen gelijk aan het beste uit jezelf halen en is dus voor iedereen verschillend. Een andere respondent koppelt Olympisch niveau sterk met de Griekse oudheid en het aangaan van de strijd en het erkennen van winnaars en verliezers. Naast de inhoud van het begrip Olympisch niveau roept de beleidsterm ook verschillende associaties op. Een respondent associeert Olympisch niveau met iets magisch en beschrijft dit als *'once in a lifetime'*. Een andere respondent ziet in Olympisch niveau een collectieve factor waar ambities persoonlijk zijn en dat is volgens de respondent dan ook de kracht van de term. Bovendien heeft ambitie naast positieve associaties ook negatieve klanken en het woord Olympisch niet. Volgens de respondent is het woord Olympisch verankerd in ideeën van het is allemaal goed. Niemand zal tegen het streven naar Olympisch niveau zijn omdat het beste of hoogste is en wie wil dat nou niet? Naast alle positieve associaties uitten de respondenten ook enige vorm van twijfel en angst. Een aantal respondenten kenmerkt de ambitie van Nederland om tot Olympisch niveau te komen te hoog, onrealistisch en te ambitieus. Daarnaast bestaat bij een aantal respondenten twijfel of Olympisch niveau überhaupt gerealiseerd kan worden. Een respondent vraagt zich af of de invloeden van de ambities conflicterend of juist versterkend werken? Tot slot stelt een aantal respondenten dat Nederland ook Olympisch niveau kan behalen als niet alle ambities op dit niveau zitten.

### **Olympisch niveau in de media**

Een zoektocht met een zoekmachine op internet laat zien dat de term Olympisch niveau veelvuldig wordt gebruikt. Niet alleen binnen de sportsector, bijvoorbeeld sportonderzoek op Olympisch niveau, maar ook buiten de sport, zoals ICT op Olympisch niveau. Het begrip Olympisch niveau wordt hierbij in veel gevallen ingezet als metafoor voor een bepaald resultaat en/of niveau waarbij de term niet expliciet wordt uitgelegd. Wanneer op 'Olympic level' wordt gezocht blijkt dat het Engels maar één vertaling kent van Olympisch niveau: namelijk het niveau om deel te kunnen nemen aan de Olympische Spelen. Slechts een enkeling heeft sinds de lancering van het Olympisch Plan 2028 een inhoudelijke uitspraak over de beleidsterm Olympisch niveau gedaan. Een drietal uitspraken over Olympisch niveau op een rij:

*"Voor mij staat dat gelijk aan topkwaliteit bieden. In de topsport natuurlijk, maar óók in de breedtesport, in talentontwikkeling, in de zorg, in de export, enzovoort, enzovoort"* aldus Pieter van den Hoogenband (Olympisch Vuur, 2011).

*"Presteren op Olympisch niveau, talenten én studenten stimuleren om het beste uit zichzelf te halen. Grenzen verleggen. Nooit genoeg nemen met minder dan het beste"* (De Gelderlander, 2011).

*"Olympisch niveau, dat bereik je niet zomaar. Het betekent bij de allerbeste horen, steeds weer het beste uit jezelf willen halen op een manier dat het ook anderen inspireert hetzelfde te doen"* (NOC\*NSF, 2010).

Bovenstaande uitspraken kennen enige overlap in betekenis maar zijn allen opzichzelfstaand. Olympisch niveau loopt in de uitspraken uiteen van topkwaliteit, bij de beste horen tot het beste uit jezelf halen. Daarnaast hebben deze uitspraken betrekking op Olympisch niveau algemeen en niet op Olympisch niveau voor één van de ambities uit het Olympisch Plan 2028. De uitspraken maken ook de ambiguïteit van het begrip inzichtelijk en laat zien dat mensen verschillende interpretaties en betekenissen toekennen aan de beleidsterm Olympisch niveau.

### **4.5.3. Samenvatting**

Olympisch niveau komt voor het eerst terug in een presentatie van een brainstormsessie in 2006 maar de precieze introductie en totstandkoming van het begrip staat de respondenten niet meer bij. Daarnaast is de respondenten gevraagd naar hun visie op de beleidsterm Olympisch niveau. De visies van de respondenten kennen enige overlap maar elke respondent legt de nadruk voor de betekenis van de beleidsterm Olympisch niveau op een ander element. Bovendien kent elke respondent naast overeenkomstige associaties ook unieke betekenissen toe aan het begrip Olympisch niveau. De resultaten van deze voorbereidingsinterviews bevestigen de complexiteit van de beleidsterm Olympisch niveau. Olympisch niveau wordt in de media veelvuldig gebruikt maar hierbij is Olympisch niveau veelal een metafoor en wordt het begrip niet expliciet uitgelegd. Er zijn slechts een aantal uitspraken over Olympisch niveau terug te vinden en deze uitspraken hebben betrekking op de associaties van het begrip en niet de inhoudelijke invulling voor bijvoorbeeld de Evenementenambitie

uit het Olympisch Plan 2028. De verschillende associaties die de respondenten uit de voorbereidingsinterviews toekennen aan de beleidsterm Olympisch niveau in combinatie met Olympisch niveau in de media vormen een groot gedeelte van de topics voor de interviews.

#### **4.6. Heel Nederland naar Olympisch niveau: beleidsimplementatie**

In de vorige paragrafen is de context van de beleidsterm Olympisch niveau en de Evenementenambitie uiteengezet. Sinds de lancering van het Olympisch Plan 2028 wordt het plan door betrokkenen uitgevoerd om heel Nederland naar Olympisch niveau te brengen. Het Olympisch Plan 2028 moet de komende jaren dus worden geïmplementeerd. Voordat de implementatie van beleid en het verschil tussen beleidsintenties en de beleidsimplementatie worden toegelicht, zal eerst stil worden gestaan bij de totstandkoming van beleid.

##### **4.6.1. Beleidsproces in aspecten**

Bovens et al. (2007) stellen dat de term beleid wordt gebruikt voor alle voornemens, keuzes en acties van een of meerdere bestuurlijke instanties gericht op de sturing van een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling. Hierbij spelen normen, waarden, ideologische overtuigingen en onderhandelingen tussen partijen met uiteenlopende belangen een cruciale rol (Bovens et al., 2007). Beleid kan worden gezien als een gefaseerd proces en bestaat volgens Bovens et al. (2007) uit een viertal fasen:

- *Agendavorming* is het proces waardoor bepaalde maatschappelijke problemen de aandacht van het publiek en/of de beleidsbepalers krijgen;
- *Beleidsvorming* bestaat uit de beleidsvoorbereiding en de beleidsbepaling. In deze fase wordt informatie verzameld en geanalyseerd en vervolgens wordt deze informatie omgezet in adviezen waarna er vervolgens besluitvorming plaatsvindt over inhoud van een beleid;
- *Beleidsuitvoering* is het omzetten van beleidsvoornemens in concrete acties;
- *Beleidsvaluatie* is het beoordelen van de totstandkoming, de inhoud en de resultaten van een beleid. Hierbij kan de terugkoppeling en heroverweging van beleid aan worden toegevoegd.

De visie op beleid is echter niet zo eenvoudig als hierboven wordt geschetst. Binnen de bestuurskunde bestaan twee uiteenlopende visies op beleid en beleidsprocessen (Bovens et al., 2007). Enerzijds is dit de analytische visie op beleid. Hierbij wordt beleid gezien als doelgericht, weloverwogen handelen en worden de verschillende fasen van beleid opeenvolgend doorlopen. Bovendien is beleid binnen de analytische visie het product van doelbewuste keuzes om gedrag op een doelgerichte manier te beïnvloeden. Anderzijds kan beleid worden beschouwd als permanente strijd en conflictbeslechting. Conflicten over beleid kunnen voortkomen uit de verschillende posities en belangen van groepen in de maatschappij. Bovendien kunnen conflicten het gevolg zijn van ideologische, religieuze en culturele verschillen tussen maatschappelijke groeperingen. Doordat er continu strijd plaatsvindt, zullen de verschillende fasen niet opeenvolgend zijn maar door elkaar heen lopen. Bovens et al. (2007) stellen dat de verschillende visies niet 'beter' zijn dan de ander maar dat de visies verschillende realiteiten belichten van het complexe fenomeen beleid. De politieke visie van beleid staat in dit onderzoek centraal waarbij continu strijd plaatsvindt binnen de uitvoering van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028.

##### **4.6.2. Benaderingen van beleidsimplementatie**

De implementatie van beleid kan op verschillende manieren vorm krijgen en in de literatuur komt de implementatie van beleid veelvuldig aan bod. Allereerst kan beleid geïmplementeerd worden via de klassieke top down benadering waarbij rationaliteit centraal staat (Hill & Hupe, 2009). Beleidsimplementatie wordt hierbij ingezet als een vorm van controle en de maatschappij is in deze visie een object van sturing door beleidsvoerende instanties van binnen en buiten de overheid (Bovens et al., 2007). Pressman en Wildavsky (1984) worden beschouwd als de grondleggers van deze traditionele benadering. Naast de klassieke top down benadering kan implementatie van beleid bottom up worden benaderd. Hierbij is implementatie interactief als politiek en onderhandelingsproces (Pressman & Wildavsky, 1984). Deze benadering sluit aan bij de politieke visie op beleid (Bovens et al., 2007) waarbij continu strijd plaats vindt gedurende de verschillende fasen van beleid. Lipsky (1980) stelt dat de zogenoemde '*street level bureaucrats*' de sleutel tot implementatiesucces vormen en dat deze personen actief betrokken moeten worden bij de planning en uitvoering van het beleid.

Momenteel draait de discussie niet meer om de keuze tussen de klassieke top down benadering of de bottom up benadering maar om het beste uit beide benaderingen te combineren (Hill & Hupe, 2009). De scheidslijnen tussen de benaderingen vervagen en bestuurders kijken steeds meer naar de kwesties en bepalen op basis daarvan welke aspecten vanuit welke benadering worden ingezet. Hierbij kan implementatie worden gezien als wisselwerking tussen doeleinden en uitvoering (Pressman & Wildavsky, 1984; Simonis, 1983). Beleid kent vaak meerdere doelen die conflicterend en vaag omschreven zijn waardoor de implementatie ook niet eenduidig vast te stellen is. Daarom komen de beleidsintenties niet altijd overeen met de daadwerkelijke implementatie van het beleid. De realisatie van het Olympisch Plan 2028 en dus ook de Evenementenambitie wordt gekenmerkt door een top down benadering. Het Olympisch Plan 2028 wordt gedragen op bestuurlijk niveau in de vorm van de alliantie Olympisch Vuur en via de bestuurlijke alliantiepartners moet het Olympisch Plan 2028 worden uitgerold naar de achterban. Echter, dit gebeurt nog onvoldoende (Kuiper, 2011). Hoe komt het dat de uitvoering van het Olympisch Plan 2028 of andere beleidsplannen anders uitpakken dan gepland? De mechanismen die ten grondslag liggen aan het verschil tussen plan en praktijk worden nu behandeld.

#### **4.6.3. De arena van beleidsimplementatie: tussen plan en praktijk**

In het onderzoeksperspectief zijn de analyseconcepten toegelicht waarbij de onderzoeker de nadruk legt op elementen uit het arenamodel, namelijk betekenisgeving vanuit verschillende perspectieven, de context van de beleidsimplementatie en de aanwezigheid van machtsprocessen. De politieke visie van beleid sluit aan op het arenamodel en de mechanismen die ten grondslag liggen aan de kloof tussen plan en praktijk zullen vanuit deze visie behandeld worden. Gedurende het beleidsproces zal voortdurend onderhandeld en gestreden worden over de betekenisgeving van betrokkenen. Inzicht in deze arena van beleidsimplementatie is van belang om de mechanismen voor het verschil tussen plan en praktijk te begrijpen. Bovens et al. (2007) stellen dat binnen de context van een bepaald beleid gekeken moet worden naar factoren en actoren. Anderzijds spelen de machtsrelaties binnen deze arena een rol binnen de onderhandeling van betekenissen (Bovens et al., 2007).

##### **Context: actoren**

De betrokkenen van beleid worden door Parsons (1995) verdeeld in nationaal, regionaal en lokaal niveau. Binnen veel beleidsprocessen vindt namelijk samenwerking plaats tussen deze verschillende maatschappelijke niveaus en deze samenwerking is van invloed op de uitvoering van het beleid. Dit geldt ook voor de uitvoering van het Olympisch Plan 2028. Binnen de realisatie van de Evenementenambitie is samenwerking tussen de drie lagen van belang voor een succesvolle implementatie. Het Olympisch Plan 2028 wordt gedragen door een alliantie op nationaal niveau maar de uitvoering moet plaatsvinden op regionaal en lokaal niveau. Bovens et al. (2007) stellen dat beleidsuitvoering faalt als bestuurlijke afstemming en samenwerking binnen en tussen organisaties uitblijven. Daarom is volgens hen de lokale uitvoering van (nationaal) beleid vaak traag en onvolledig. Daarnaast is ook de sector van de betrokken organisatie van invloed op de implementatie van beleid. Bij de implementatie van de Evenementenambitie zijn de betrokkenen te verdelen in overheidsinstellingen (ministeries, provincies en gemeenten), de sportsector (NOC\*NSF en sportbonden), het bedrijfsleven en Olympisch Vuur. Van Meter en van Horn (1975 & 1977) in Simonis (1983) stellen dat ook de context van de actoren van belang is in de beleidsuitvoering. Hierbij leggen zij de nadruk op een verschil tussen beleidsplan en beleidspraktijk door onvoldoende middelen en capaciteit van de beleidsuitvoerende organisatie.

Uit de literatuur blijkt dat veel mechanismen voor de kloof tussen plan en praktijk toegekend kunnen worden aan de aanwezigheid van verschillende perspectieven omtrent het beleidsproces. Yanow (1996) presenteert twee benaderingen voor de analyse van beleidsimplementatie. Bij de positivistische benadering worden problemen en oplossingen als waarheden gezien en staat rationaliteit centraal. Binnen deze benadering veronderstelt beleid dat uitvoerders weten wat zij moeten doen terwijl dit verschillend geïnterpreteerd wordt (van Meter & van Horn, 1975 & 1977). Binnen de interpretatieve benadering van de beleidsanalyse ligt dan ook de focus op de verschillende interpretaties van beleid. Beleidstaal is vaak vaag en ambigu omschreven wat tot problemen kan leiden bij de interpretatie van het beleidsproces (Yanow, 1996). Yanow (1996) stelt dat een mate van vaagheid en ambiguïteit nodig is om overeenstemming te bereiken tussen de verschillende actoren. In deze interpretatieve benadering van beleidsanalyse kan het verschil tussen plan en praktijk volgens Yanow (1996) verklaard worden door middel van symbolen. Onder een symbool verstaat Yanow (1996): *“A symbol is something – usually concrete – that represents something – usually abstract –*

else". Hierbij is de betekenis van een symbool een sociale overeenkomst en ligt de kracht van een symbool in de potentie om meerdere betekenissen te omvatten afhankelijk van context en betekenisgever. Yanow (1996) benoemt drie symbolen die van belang zijn in het beleidsproces, namelijk taal, objecten en handelingen. De verschillende betekenissen die worden toegekend aan de genoemde symbolen zorgen ervoor dat beleid niet eenduidig geïnterpreteerd kan worden, wat leidt tot een verschil tussen de bedoelde en geïnterpreteerde betekenissen. Betrokkenen handelen namelijk op basis van hun betekenissen wat kan resulteren in een afwijkend resultaat omdat de interpretaties van de betrokkenen niet overeen komen met de bedoelde interpretaties van het beleid.

Naast de verschillende interpretaties van betrokkenen gedurende het beleidsproces, is het aantal actoren tijdens een beleidsproces niet constant. Dit betekent dat binnen verschillende fasen van het beleidsproces verschillende perspectieven van belang zijn (Pressman & Wildavsky, 1984). Lipsky (1980) geeft aan dat het belangrijk is om alle actoren en hun belangen inclusief beweegredenen in beeld te brengen en tijdig te betrekken bij het beleidsproces. Op deze manier wordt draagvlak voor het beleid vergroot en verkleint dit de kans op een verschil tussen plan en praktijk (Lipsky, 1980). Bovens et al. (2007) onderstrepen dit door aan te geven dat uitvoeringsorganisaties een informeel beleid ontwikkelen dat verschilt van het beleid dat zij volgens de beleidsmakers dienen uit te voeren wanneer betrokkenen geen rol hebben gespeeld bij de beleidsvorming. Daarnaast komt de vorming en uitvoering van beleid tot stand via een oneindig aantal beslissingen waar een groot aantal actoren met verschillende perspectieven aan deelneemt (Pressman & Wildavsky, 1984). Zij stellen dan ook dat door de vele (onvoorspelbare) beslissingen de uitvoering van beleid gemakkelijk kan afwijken van het originele beleidsprogramma. Tevens kunnen door een veelheid aan actoren en tegenstrijdige belangen conflicten ontstaan over de doeleinden van het beleid. Het doel van een beleid voor een betrokkene kan voor een andere betrokkene een middel zijn voor een ander beleid. Weinig beleid wordt volledig geïmplementeerd door één organisatie en vaak implementeert een organisatie meer dan één beleid. Conflicten ontstaan gedurende het hele beleidsproces dus ook wanneer in eerste instantie overeenstemming is bereikt over het te voeren beleid maar door verschil in interpretatie van het vastgestelde beleid tot conflicten kan leiden (Pressman & Wildavsky, 1984). Tot slot ervaren de actoren binnen een beleidsproces een verschillende mate van 'sense of urgency'. Deze mate van urgentie en de tegenstrijdige belangen zijn van invloed op de bereidwilligheid van de actoren om zich te voegen naar het beleidsproces (Pressman & Wildavsky, 1984).

### **Context: omgevingsfactoren**

Binnen de politieke visie van beleid vindt voortdurend strijd plaats in het beleidsproces en hierbij is de context van de beleidsimplementatie van belang (Smith, 1973 & Hill, 2003). Problemen, en dus een verschil tussen plan en praktijk, zijn hierbij een gevolg van de politieke en maatschappelijke context waarin organisaties werkzaam zijn (Stone, 1980). Volgens Bovens et al. (2007) fungeren de contextfactoren vaak als ongeschreven spelregels die sommige alternatieven uitsluiten en sommige juist mogelijk maken. Bovendien zijn deze factoren lastig te beïnvloeden voor de beleidsuitvoerders. Bovens et al. (2007) benoemen acht factoren die van invloed zijn op de context: politieke, situationele, juridische, historische, technologische, economische, geografische en sociaal-culturele factoren. De politieke context bestaat uit het geheel van politieke opvattingen over het Olympisch Plan 2028 en in het bijzonder de Evenementenambitie en de machtsverhoudingen binnen de betrokkenen van het plan en deze ambitie. Deze opvattingen en machtsverhoudingen zijn van groot belang in de mate waarop beleid op voldoende steun kan rekenen (Bovens et al., 2007). Een tweede context is situationele factoren. De omgeving van beleidsvoerders is dynamisch en daarmee ook afhankelijk van de tijd en situatie (Bovens et al. (2007). Daarnaast beïnvloeden technologische factoren de realisatie van de Evenementenambitie. Hierbij moet in dit geval voornamelijk worden gedacht aan ontwikkelingen in informatie en communicatiestrategieën omtrent de uitvoering van de Evenementenambitie. Bovendien kan de organisatie die verantwoordelijk is voor de implementatie van het beleid over onvoldoende kennis en vaardigheden beschikken om het beleid succesvol te implementeren (Hill, 2003). Tevens zijn de economische omstandigheden van invloed op de implementatie van beleid. De economische crisis heeft verstrekkende gevolgen voor Nederland en dit heeft invloed op de realisatie van een zeer ambitieus plan als het Olympisch Plan 2028. Financiers kunnen hun geld maar één keer uitgeven en maken in tijden van economische crisis weloverwogen keuzes in hun uitgavenpatroon. Dit geldt niet alleen voor commerciële organisaties maar ook voor overheidsinstellingen. De ruimtelijke factoren, ofwel de geografische factoren, zijn ook van invloed op dit onderzoek. Nederland is een land met een in verhouding klein oppervlakte. Daarnaast zijn een aantal (winter)evenementen uitgesloten omdat de geografische omstandigheden hier in Nederland niet naar zijn. Tot slot zijn de sociaal-culturele



factoren van belang waarbij gekeken wordt naar demografische kenmerken en maatschappelijke trends die van invloed zijn op de implementatie van beleid.

### **Machtsprocessen**

Binnen de politieke visie van beleid is machtsuitoefening een vorm van invloed wat betekent dat macht een wezenlijk onderdeel van ieder beleidsproces is (Bovens et al., 2007). Betrokkenen onderhandelen en strijden om betekenissen in de arena van beleidsimplementatie. Deze strijd om betekenisgeving vindt plaats in en tussen organisaties waarbij betekenissen uiteindelijk leiden tot onderhandelde betekenissen, ofwel de *'contested meaning'* (Parker, 2000). De onderhandelde betekenissen brengen op deze manier macht en betekenissen bij elkaar. Betekenisgeving is namelijk dynamisch aangezien een continue onderhandeling over betekenissen plaatsvindt (Weick, 1995). Daarnaast kan de vraag worden gesteld 'welke middelen worden ingezet en hoe worden deze middelen ingezet?'. Macht is hierbij situationeel en de uitwerking van macht blijft nagenoeg onzichtbaar (Bovens et al., 2007). Dit komt volgens Bovens et al. (2007) omdat men binnen organisaties uitgaat van de aanwezigheid van machtsverhoudingen. Machtsprocessen vinden gedurende het hele beleidsproces plaats. Daarom is het niet alleen van belang om te bepalen wat macht is maar ook waarop machtsposities gebaseerd zijn. Uit de literatuur blijkt dat macht gekenmerkt wordt door verschillende visies. Binnen de elitische visie heeft een relatief kleine groep machthebbers een doorslaggevende rol. Hierbij is de feitelijke invloed belangrijker dan de formele positie. Daarentegen is macht binnen de pluralistische visie verdeeld over een groot aantal partijen. Macht kent in deze visie niet één machtshierarchie (Bovens et al., 2007). Bovendien maakt Bovens et al. (2007) onderscheid tussen realisatiemacht en hindermacht. Realisatiemacht betreft het vermogen om beleid tot stand te brengen (wie bepaalt?) waarbij hindermacht het vermogen betreft om beleid tegen te houden. Een andere visie op macht is de interpretatie van Pfeffer (1994) welke macht interpreteert als een instrument om zaken voor elkaar te krijgen. Deze visie staat tegenover de interpretatie van Foucault in Ijseling (1979). Foucault stelt dat een individu niet volledig autonoom is waardoor personen afhankelijk van elkaar zijn. Macht wordt volgens Foucault dan ook niet bezeten maar uitgeoefend. Om macht uit te oefenen in de realisatie van de Evenementenambitie kunnen betrokkenen verschillende machtsbronnen inzetten. (In)formele posities, relaties en gezag kunnen macht verschaffen maar ook de beschikbaarheid over kennis, geld en inzicht heeft invloed op de machtsverhoudingen (Bovens et al., 2007). Hallet (2003) vult dit aan met macht welke niet wordt ontleend aan structuur. Hierbij is charisma en overtuigingskracht van belang maar ook het geven van invulling aan je machtspositie (Hallet, 2003). Macht kan leiden tot een verschil tussen plan en praktijk door een verschillende mate van machtsbronnen en middelen tussen de actoren. De inzet van macht kan tot verschillende gevolgen leiden. Enerzijds kan macht leiden tot meegaandheid waarbij de betrokkenen het gedrag vertonen wat de machthebbers verlangen. Anderzijds kunnen betrokkenen zich terugtrekken uit een situatie of de machthebber te ontlopen (Hall, 1996). Bij beide gevolgen wordt het conflict ontweken maar het hoeft niet verkeerd te zijn om de confrontatie wel aan te gaan aangezien het kan leiden tot betere resultaten.

#### **4.6.4. Samenvatting**

Binnen de politieke visie van beleid wordt beleid beschouwd als permanente strijd en conflictbeslechting. Hierbij wordt gedurende het beleidsproces continu onderhandeld en gestreden over de betekenisgeving van betrokkenen. Inzicht in deze 'arena' van beleidsimplementatie is van belang om de mechanismen voor het verschil tussen plan en praktijk te begrijpen. De context van beleidsimplementatie omvat zowel de context van actoren als omgevingsfactoren. Daarnaast zorgen de verschillende belangen van partijen ervoor dat machtsverhoudingen en posities een sterke invloed hebben op de interacties en de constructie van betekenisgeving. De laatste paragraaf heeft voornamelijk een ondersteunende functie in het onderzoek. De implementatie van beleid en de mogelijke mechanismen die ten grondslag liggen aan een verschil tussen plan en praktijk zullen worden ingezet tijdens de analyse om de resultaten beter te kunnen begrijpen. De Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 kent een interessante context en deze is in dit hoofdstuk vanuit verschillende perspectieven beschreven. Enerzijds wordt deze contextbeschrijving ingezet bij de formulering van de topics voor de interviews en anderzijds zal deze context een ondersteunende functie hebben bij de analyse van de resultaten.

Alvorens de onderzoeksresultaten te analyseren zullen de empirische data eerst gepresenteerd worden in hoofdstuk 5.

## 5. Betrokkenen aan het woord

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de empirische data beschreven. De beschrijving van de resultaten gebeurt vanuit de interpretatie van de respondenten<sup>4</sup>. Dit betekent dat de structuur van dit hoofdstuk is gebaseerd op onderwerpen die naar voren zijn gekomen in de interviews en de terugkoppeling van de data. De thema's die aan bod komen in dit hoofdstuk zijn achtereenvolgens het Olympisch Plan 2028, de Evenementenambitie uit het plan, Olympisch niveau algemeen, Olympisch niveau voor de Evenementenambitie en tot slot de voorwaarden om Olympisch niveau te bereiken. De belangrijkste resultaten worden per paragraaf samengevat welke de basis vormen voor de analyse van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 6.

### 5.1. Olympisch Plan 2028

#### 5.1.1. (On)betrokkenheid

De rollen van de respondenten binnen het Olympisch Plan 2028 lopen sterk uiteen. Een aantal partijen heeft binnen de realisatie van het Olympisch Plan 2028 een formele rol, zoals alliantiepartner of samenwerkingspartner maar bij andere organisaties ligt de focus op een uitvoerende rol. Een aantal betrokkenen geeft aan dat diverse partijen ver van de besluitvorming af te (hebben ge)staan en voortdurend moeten pleiten voor verandering. Naast de bijdrage van partijen zijn ook enkele respondenten persoonlijk betrokken bij diverse organisatieonderdelen van de alliantie Olympisch Vuur. De betrokkenen uit de overheidssector en het bedrijfsleven kenmerken hun rol binnen het Olympisch plan als verbindend. Vooral het bij elkaar brengen van partijen wordt als kenmerk van deze verbindende rol genoemd. Bovendien dragen de betrokkenen uit de overheidssector en het bedrijfsleven bij aan de realisatie van het Olympisch Plan 2028 omdat de partijen aansluiting vinden bij de doelen van de organisatie welke door sport als middel gerealiseerd kunnen worden. Een respondent uit de overheidssector stelt het idee te hebben dat ze harder willen trekken aan het Olympisch Plan 2028 dan gewenst bij Olympisch Vuur. Dit ervaart de betrokkene als lastig en voelt zich hierdoor geremd in goede initiatieven. Daarnaast geeft een respondent aan dat de verwachtingen van Olympisch Vuur in de praktijk nog niet helder zijn en dat Olympisch Vuur geen aanspreekpunt kent. *"Dus er moet nog een hoop gebeuren voordat de samenwerking echt goed staat en ook goed tot zijn recht komt"* (interview met respondent bedrijfsleven, uitvoerende functie). Naar de toekomst toe staan de partijen positief over een intensievere samenwerking met Olympisch Vuur. Een respondent uit de overheidssector onderstreept dit en geeft aan meer te willen samenwerken met de alliantie Olympisch Vuur in het kader van de realisatie van het Olympisch Plan 2028. Daarentegen wordt de rol binnen het Olympisch Plan 2028 door de sportsector verschillend ervaren. De betrokkenen van de sportbonden beschrijven hun rol binnen het Olympisch Plan 2028 als bescheiden. Een aantal medewerkers voelt zich onvoldoende betrokken bij (de ontwikkeling van) het Olympisch Plan 2028. Zoals een respondent stelt:

*"Ja, daar kan ik eigenlijk niet zo veel over vertellen omdat die rol buitengewoon bescheiden is. Dat is bij ons wel een beetje een punt van zorg, zo niet irritatie, geweest. Wij vinden dat het Olympisch plan heel erg gestart is vanuit bonden die traditioneel sterk zijn in Nederland maar niet vanuit bonden die traditioneel sterk zijn in Olympisch niveau"* (interview met respondent sportbond, managementfunctie).

In tegenstelling tot de sportbonden typeren de medewerkers van NOC\*NSF hun rol binnen het Olympisch Plan als zeer belangrijk en de rol wordt door een respondent als natuurlijk en strategisch omschreven. Echter, de visies van de twee medewerkers ten aanzien van de rol van NOC\*NSF verschilt. Enerzijds stelt een respondent dat NOC\*NSF als initiatiefnemer van het plan *"bijdraagt aan het Olympisch Plan als geheel want in feite is dat de sportkant van het plan"* (interview met respondent NOC\*NSF, uitvoerende functie). Anderzijds geeft de respondent met managementfunctie aan dat NOC\*NSF met name verantwoordelijk is voor de topsportambitie en de breedtesportambitie uit het Olympisch Plan 2028 met ondersteuning van de media-ambitie en de Evenementenambitie (interview met respondent NOC\*NSF, managementfunctie). Tot slot beschrijft een medewerker van NOC\*NSF

---

<sup>4</sup> In dit hoofdstuk zullen de termen medewerkers en betrokkenen wisselend worden ingezet om de respondenten aan te duiden.

de bestaande spanning voor de organisatie: NOC\*NSF heeft aan de voorkant een belangrijke rol gespeeld in het Olympisch Plan 2028 maar de organisatie moet nu zaken gaan loslaten. Enerzijds goed omdat het plan dan door de hele samenleving gaat lopen maar anderzijds ingewikkeld omdat NOC\*NSF hiermee taken en bevoegdheden kwijt kan raken. *“Wat is nu van ons? Wat is nu van het Olympisch Plan zelf en wat moeten de alliantiepartners met elkaar gaan oppakken en wie neemt welke ruimte daarin in?”* (interview met respondent NOC\*NSF, uitvoerende functie). Uit de resultaten blijkt dat ook de medewerkers van Olympisch Vuur verschillend denken over de rol van de alliantie binnen het Olympisch Plan. Een respondent stelt dat het *“Program Office de organisatie is die leiding geeft aan het proces om tot het uitbrengen van een bid te komen”* (interview met respondent Olympisch Vuur, uitvoerende functie). Daarentegen beschouwt een andere respondent (managementfunctie) het Program Office als een bureau wat voor de alliantie werkt en een ondersteunende, coördinerende rol heeft richting de alliantie. Dit wordt bevestigd door de respondent van Olympisch Vuur met een bestuurlijke functie. Daarnaast geven de medewerkers van Olympisch Vuur aan dat de uitwerking van hun rol steeds duidelijker wordt. Een van de betrokkenen bevestigt dit door aan te geven dat de partijen na het tekenen van de alliantie sterk zoekende waren maar dat de rollen momenteel duidelijk uiteen worden gezet (interview met respondent Olympisch Vuur, managementfunctie).

### 5.1.2. Brede oriëntatie versus focus

De betrokkenen zijn allen enthousiast over het Olympisch Plan 2028 en het plan wordt door hen beschouwd als een krachtig en vernieuwend plan. Daarnaast worden termen als inspirerend en energiek aangekaart. De medewerkers uit de overheidssector en het bedrijfsleven benadrukken de brede oriëntatie van het Olympisch Plan 2028. Ze geven aan dat deze brede oriëntatie helpt om deuren te openen en partijen erbij te betrekken die niets hebben met sport of de sportsector. Een respondent geeft aan dat de sportsector enigszins erfelijk belast is en geen rekening houdt met het feit dat niet alle partijen sport zien als belangrijk middel om maatschappelijke doelen te bereiken (interview met respondent NOC\*NSF, uitvoerende functie). De betrokkenen uit de overheid en het bedrijfsleven lichten toe dat het Olympisch Plan 2028 in hun werkveld veelal (top)sportassociaties oproept en dat ze regelmatig moeten uitleggen dat het Olympisch plan meer is dan sport en het binnenhalen van de Olympische Spelen. De kracht van het Olympisch plan met de brede oriëntatie ligt vooral in de brede basis van het plan en haakjes om bij aan te sluiten voor de verschillende organisaties. Bovendien zorgt deze brede oriëntatie ervoor dat het Olympisch plan partijen bindt en verbindt die je normaal gesproken niet samen aan tafel krijgt. De respondenten benadrukken dan ook de samenwerkingsvormen die ontstaan door de realisatie van het Olympisch Plan 2028 als kracht en mogelijke kansen van het Olympisch plan. Anderzijds geven een aantal betrokkenen aan dat de Olympische Spelen herkenbaar zijn maar dat het lastig is uit te leggen naar de buitenwereld wat het Olympisch Plan 2028 doet. Een respondent beschrijft het Olympisch plan als *“te breed om te pakken”* en wil het graag simpel houden door het aantal ambities terug te brengen (interview met respondent sportbond, managementfunctie). Deze gedachte wordt door verschillende geïnterviewden bevestigd. Bovendien geeft een aantal personen aan dat de gedachte van het Olympisch plan verwatert door het diffuse proces en het idee *“dat iedereen het gevoel heeft dat er een klein stukje van de Olympische Spelen in zijn achtertuin plaatsvindt”* (interview met respondent sportbond, managementfunctie). Opvallend is dat andere betrokkenen dit juist als voorwaarde voor succes beschouwen doordat Nederland erg klein is en heel Nederland nodig is om de Spelen te organiseren.

### 5.1.3. Olympische Spelen als doel versus Olympische Spelen als middel

Het huidige Olympisch Plan 2028 met de organisatie van de Olympische Spelen in Nederland als inspirerend perspectief en mogelijke uitkomst roept sterke tegenstellingen op. De medewerkers uit de sportwereld benadrukken de Olympische Spelen als doel binnen het Olympisch plan en zijn van mening dat dit ook sterker uitgedragen moet worden. Hierbij geeft een aantal betrokkenen, voornamelijk op managementniveau, aan dat een kentering plaats vindt van de gedachte naar de Olympische Spelen als doel in plaats van de Olympische Spelen als stip aan de horizon. De medewerkers van de sportbonden geven aan dat het Olympisch plan zich moet beperken tot de (rand)voorwaarden voor de organisatie van de Olympische Spelen in plaats van de breedte van het plan. De focus ligt voor hen dan ook op de organisatie van de Olympische Spelen en het beperken van het plan tot de Olympische sporten en de Randstad. Daarnaast vindt een aantal respondenten dat het uitspreken van de wens om de Olympische Spelen in Nederland te organiseren en de realisatie van het Olympisch Plan 2028 erg goed samen kan. Naast de sportsector wordt hier ook zo over

gedacht door een aantal betrokkenen uit de overheidssector waarbij de nadruk wordt gelegd op de organisatie van de Spelen als vertrekpunt maar dat de realisatie van het plan nodig is om de Spelen daadwerkelijk te kunnen organiseren. Zo krachtig dat de sportsector zich schaaft achter de Olympische Spelen als doel van het Olympisch plan, zo belangrijk is de Olympische Spelen als inspirerend perspectief voor de meerderheid van de respondenten uit de overheidssector en het bedrijfsleven. Een respondent onderstreept dit:

*“Dus als die insteek niet was geweest met die acht ambities, met die brede aanpak, maar alleen maar wij gaan zorgen dat die Olympische Spelen hierheen komen, dan had ik hier nooit voet aan de grond gekregen. Dan hadden we als provincie niet gezegd van o daar gaan we al onze energie in stoppen om dat voor elkaar te krijgen”* (interview met respondent provincie, bestuurlijke functie).

Het uiteindelijke doel van het Olympisch Plan 2028 wordt door de meerderheid van de betrokkenen uit de overheid en het bedrijfsleven niet omschreven als de organisatie van de Olympische Spelen maar juist wat de realisatie van het plan opbrengt voor de Nederlandse samenleving.

#### **5.1.4. Samenvatting**

Alle respondenten zijn enthousiast over het Olympisch Plan 2028. Het plan is krachtig en vernieuwend en inspireert de respondenten om een bijdrage te leveren. De respondenten ervaren de rol van de organisatie binnen de realisatie van het Olympisch Plan 2028 verschillend. Een respondent van NOC\*NSF benoemt de spanning tussen NOC\*NSF en het Olympisch Plan 2028: wat is van ons en wat moeten we loslaten? Waar de sport een duidelijke splitsing kent tussen de bescheidenheid van de sportbonden en de belangrijkheid van NOC\*NSF binnen het Olympisch Plan 2028, zo ervaren de respondenten uit het bedrijfsleven en de overheid hun rol als verbindend. Zij benadrukken dan ook de brede oriëntatie van het Olympisch plan en de Olympische Spelen als middel om voldoende steun voor het plan te bewerkstelligen. De brede oriëntatie is volgens een aantal betrokkenen onvoldoende behapbaar en de meerderheid van de sportsector richt zich dan ook op een focus binnen het Olympisch plan en de positionering van de Olympische Spelen als doel van het Olympisch Plan 2028. Tot slot kennen de medewerkers van Olympisch Vuur verschillende betekenissen toe aan de rol van het Program Office en Olympisch Vuur binnen het Olympisch Plan 2028. Deze betekenissen lopen uit een van de organisatie die leiding geeft om tot een bid voor de Spelen te komen tot een coördinerende en stimulerende functie van het Program Office.

### **5.2. Evenementenambitie**

#### **5.2.1. Toernooi versus spin-off**

Zoals in de vorige paragraaf aan bod is gekomen, kent elke respondent (en de behorende partij) een andere rol omtrent de realisatie van het Olympisch Plan 2028. Dit geldt ook voor de rollen en taken van de betrokkenen en hun partijen binnen de Evenementenambitie. Net zoals de rol binnen het Olympisch Plan 2028 beschrijven de medewerkers van de sportbonden deze voor de Evenementenambitie als bescheiden. Hierbij geeft een medewerker met managementfunctie aan dat hij niet weet of Olympisch Vuur weet wat de bonden willen en wat er bij de bonden leeft. Bovendien vindt een andere respondent het lastig te bepalen wat zijn bijdrage kan zijn binnen de Evenementenambitie *“want de kar wordt momenteel al getrokken door experts”* (interview met respondent sportbond, uitvoerende functie). De betrokkenen van de bonden geven verschillende redenen om aan te sluiten bij de realisatie van de Evenementenambitie. Naast ervaring in evenementorganisatie speelt voor een enkele bond ook de erkenning voor de sport door evenementen en de wereldwijde ontwikkeling van de sport door evenementen een leidende rol. Een respondent geeft aan in de toekomst graag andere bonden te ondersteunen met de expertise en ervaring van de betreffende bond. Niet alle betrokkenen staan positief tegenover een samenwerking met Olympisch Vuur in de toekomst. Een medewerker van NOC\*NSF beschouwt de Evenementenambitie als ondersteuning ter realisatie van de topsport en breedtesportambitie uit het Olympisch plan. De rol van NOC\*NSF ligt voor de respondent voornamelijk in de coördinatie in het maken van een strategische evenementenkalender (interview met respondent NOC\*NSF, managementfunctie). Voor de overheidssector en het bedrijfsleven voert het inzetten van evenementen als middel de boventoon bij de redenering van de betrokkenen om bij te dragen aan de Evenementenambitie. Volgend citaat verduidelijkt: *“Evenementen hebben een bredere effect op de*

*maatschappij dan voor de sport alleen*” (interview met respondent overheid, managementfunctie). De respondenten uit het bedrijfsleven halen de uitstraling van evenementen voor het bedrijfsleven op landelijk en lokaal niveau aan terwijl de overheidssector evenementen veel meer als platform zien om bredere maatschappelijke en economische doelen te bereiken. Een respondent uit de overheidssector typeert de relatie met sportevenementen als een directe financieringsrelatie (interview met respondent overheid, managementfunctie).

De betrokkenen van Olympisch Vuur geven aan de regierol voor de Evenementenambitie op zich te nemen omdat een overkoepelend orgaan gericht op de evenementensector in Nederland ontbreekt. Een medewerker vindt deze regierol te verdedigen vanuit de beginsituatie maar geeft aan dat dit mogelijk op termijn moet gaan veranderen (interview met respondent Olympisch Vuur, managementfunctie). De formele rol van Olympisch Vuur binnen de Evenementenambitie kunnen de respondenten van Olympisch Vuur duidelijk verwoorden. Een medewerker van Olympisch Vuur ervaart de relatie met NOC\*NSF als ingewikkeld door de huidige governance waarbij NOC\*NSF als huismeester fungeert voor het Program Office (interview met respondent Olympisch Vuur, uitvoerende functie). Bovendien geeft dezelfde respondent aan dat het onvoldoende duidelijk is wie de regisseursrol voor de Evenementenambitie in de toekomst op zich gaat nemen. Hierdoor heeft momenteel een aantal partijen het idee aan de zijlijn van het proces te staan. Tot slot geeft deze medewerker aan zich onvoldoende herkent en erkent te voelen, zowel intern als extern, in de uit te voeren activiteiten en werkzaamheden binnen de Evenementenambitie van het Olympisch Plan 2028.

### 5.2.2. Associaties Evenementenambitie

Uit de resultaten blijkt dat de betrokkenen de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 verschillend interpreteren. Het laten zien dat Nederland goed kan organiseren voert de boventoon maar ook concrete streefgetallen, het laten zien dat Nederland een dergelijk evenement als de Olympische Spelen aan kan en belangrijke topsportevenementen naar Nederland halen worden aangekaart. Opmerkelijk is dat de omschrijvingen van de Evenementenambitie aansluiten bij de activiteiten van de organisatie. Zoals in de vorige paragraaf ook al kort aan de orde komt, zetten verschillende organisaties evenementen in als middel om maatschappelijke doelen te bereiken. Dit wordt onderstreept door volgend citaat:

*“Een overheid gaat niet een evenement organiseren om het evenement. Een overheid wil er altijd iets mee voor de provincie, regio of gemeente”* (interview met respondent provincie, managementfunctie).

De Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 omvat naast de sportsector ook de cultuur- en congressector. De visie van de betrokkenen over de aandacht voor cultuur en congressen binnen de Evenementenambitie is verdeeld. Enerzijds legt een aantal respondenten de focus op de sportkant van de ambitie en zien ze aandacht voor cultuur en congressen als *“versiering er om heen”* en dus als minder belangrijk. De focus van de Olympische Spelen ligt op topsport en daar zullen de beslissers zich volgens een respondent dan ook op richten. Anderzijds ziet een respondent de cultuursector als *“een sector met veel ervaring waar sport en cultuur veel van elkaar kunnen leren”*. Daarnaast noemt een aantal betrokkenen de aandacht voor cultuur belangrijk maar moet eerst de sportsector in orde zijn alvorens de link te kunnen leggen met cultuur. Met het oog op de Olympische gedachte en het Olympisme geeft een respondent juist het belang van cultuur binnen de Evenementenambitie aan. Tot slot geeft een aantal betrokkenen aan dat de Evenementenambitie kan fungeren als *“uithangbord”* waar Nederland kan laten zien wat ze in haar mars heeft. Termen als internationale positionering, jezelf tonen en het creëren van een goed imago worden hier meerdere keren genoemd.

### 5.2.3. Samenvatting

De Evenementenambitie roept bij de betrokkenen uiteenlopende associaties op waarbij het opvallend is dat deze associaties aansluiten bij de activiteiten van de organisaties. De Evenementenambitie wordt door de betrokkenen dan ook verschillend omschreven. De meerderheid van de respondenten uit de overheid en het bedrijfsleven richt zich op de inzet van evenementen als middel. Dit in tegenstelling tot de medewerkers van de sportbonden en NOC\*NSF waarbij het voornamelijk gaat om het daadwerkelijke evenement. Tevens ligt de nadruk van veel respondenten op de sportkant van de ambitie en wordt verschillend gedacht over de aandacht voor cultuur en congressen. Daarnaast wordt de bijdrage van de organisatie en betrokkenen verschillend ervaren. Tot slot bestaat er discussie over de regierol van de Evenementenambitie: welke organisatie(s) zou(de)n deze rol moet(en) vervullen?

### **5.3. Olympisch niveau**

#### **5.3.1. Vrije invulling versus gaan voor goud**

*“Olympisch niveau geeft aan dat je voor het hoogste gaat. Dat je echt voor de top gaat. Dat is het mooie van het begrip. Als je op Olympisch niveau wilt zijn dan snapt een groot deel van de mensen wel dat het om top gaat. Dan ga je daarbij echt voor goud”* (interview met respondent gemeente, managementfunctie).

*“Boven jezelf uitstijgen. Je eigen grenzen verleggen en jezelf voortdurend verbeteren. Dingen te doen die je dacht niet te kunnen. En dat beschouw ik onder Olympisch niveau”* (interview met respondent Olympisch Vuur, managementfunctie).

Bovenstaande citaten laten zien dat de visie van de betrokkenen op de beleidsterm Olympisch niveau sterk verschilt. Olympisch niveau als hoogste niveau wat je kunt bereiken vindt voornamelijk steun bij de medewerkers van de sportbonden. Olympisch niveau wordt door hen gekoppeld aan winnen, scoren en het gaan voor goud zoals dit in de sport gebruikelijk is. Zij beschouwen Olympisch niveau als een absolute maatstaf waarbij de resultaten van de ambities gemeten moeten worden met de rest van de wereld. Een respondent grijpt terug naar de geschiedenis van de Olympische Spelen welke een strijd om het allerhoogste niveau symboliseert (interview met respondent sportbond, managementfunctie). Ook buiten de sport geven respondenten de betekenis hoog niveau aan Olympisch niveau. Een aantal betrokkenen associeert Olympisch niveau ook één op één met gaan voor goud. Echter, een groot verschil is dat Olympisch niveau voor hen een metafoor is voor een bijzonder hoog niveau of van een topsporter en niet als harde meting. Een nadeel van gaan voor goud is volgens een aantal betrokkenen dat de organisaties buiten de sport, zowel overheden en bedrijven, nauwelijks aansluiting zullen vinden. Lijnrecht tegenover het gaan voor goud staat de vrije invulling van het begrip Olympisch niveau. Het beste uit jezelf halen voert in dit perspectief de boventoon:

*“Olympisch niveau is voor mij iets van permanente verbetering. Het beste uit jezelf halen. Permanent streven naar het beste, het hoogst haalbare. Wat dat dan ook is. Dat zal per persoon, per onderdeel en per organisatie verschillend zijn”* (interview met respondent NOC\*NSF, uitvoerende functie).

Olympisch niveau is bij de vrije invulling dus voor iedereen verschillend en een ieder heeft zijn eigen Olympisch niveau. Het gaat volgens de respondenten zowel om het beste uit jezelf te halen als het beste uit elkaar te halen. Het boven jezelf uitstijgen en het verleggen van grenzen sluiten hier ook op aan. Met name de medewerkers uit de overheidssector benadrukken dit belang van het begrip Olympisch niveau. Een respondent geeft aan Olympisch niveau te vertalen voor de provincie omdat de provincie op deze manier kan beslissen om iets met de term te willen doen. Iedereen heeft zijn eigen Olympisch niveau en kan als het ware een eigen Olympisch plan maken en dat maakt het begrip ook werkbaar. Een respondent maakt de vergelijking met een weegschaal waarbij de medewerker aangeeft dat Olympisch niveau geen afgewogen begrip is (interview met respondent Olympisch Vuur, bestuurlijke functie). Een aantal betrokkenen ziet voordelen in het begrip Olympisch niveau door de combinatie van gaan voor goud en een vrije invulling. Olympisch niveau moet volgens hen worden geassocieerd met (een) hoog(ste) niveau maar de organisaties geven zelfstandig invulling aan dit hoge niveau. Een aantal respondenten ziet dit als een nadeel. Wanneer iedereen het anders vertaalt, weet niemand wat nu het Olympische niveau is van 2016. Anderzijds beschouwt een respondent Olympisch niveau een optelsom van alle Olympische niveaus van de betrokken organisaties (interview met respondent Olympisch Vuur, managementfunctie).

#### **5.3.2. Alleen sportassociaties?**

Naast de uitersten over wat Olympisch niveau is, roept het begrip veel associaties op. Olympisch niveau wordt door de betrokkenen sterk geassocieerd met (top)sport, sporters en de Olympische Spelen. Termen als betrokkenheid, trots, uitstraling, medailles, veel media-aandacht, rolmodellen en het omgaan met tegenslagen komen aan bod. Zowel binnen als buiten de sportsector associëren de respondenten Olympisch niveau met de Olympische Spelen. De medewerkers uit het bedrijfsleven en de overheden geven aan dat veel partners en/of collega's van hen (top)sportassociaties geven aan het begrip Olympisch niveau. Daarnaast is Olympisch niveau voor een aantal betrokkenen gelijk aan *“het creëren van de voorwaarden om de Olympische Spelen in Nederland te organiseren”*. Een

respondent verduidelijkt dit door aan te geven dat de sportaccommodaties en faciliteiten in 2016 op Olympisch niveau moeten zijn (interview met respondent sportbond, managementfunctie). Voor een respondent is Olympisch niveau tweeledig. Enerzijds is Olympisch niveau het niveau wat nodig is om de Olympische Spelen naar Nederland te halen en anderzijds is Olympisch niveau datgene wat nodig is om Nederland op Olympisch niveau te krijgen (interview met respondent bedrijfsleven, uitvoerende functie). De overige betrokkenen zien Olympisch niveau als datgene wat nodig is om Nederland op Olympisch niveau te krijgen. Bijzonder is dat de een aantal respondenten bij de terugkoppeling van de data hier niet meer hetzelfde over denkt.

Olympisch niveau roept bij verschillende respondenten meedoen op. Waarbij iedereen kan en mag meedoen maar in dit geval is meedoen ook belangrijker dan het winnen van de 'strijd'. Iedereen moet dus een bijdrage kunnen leveren aan Olympisch niveau. In een aantal gevallen is Olympisch niveau voor de betrokkenen ook breder dan sport en dit geldt in het bijzonder voor de respondenten die Olympisch niveau zien als vrij in te vullen begrip. Dit wordt bevestigd door een respondent die aangeeft dat het niet meer over goud gaat maar dat de dynamiek van Olympisch niveau centraal staat (interview met respondent provincie, bestuurlijke functie).

Het begrip Olympisch niveau is sterk in de communicatie naar buiten toe. Het is volgens de betrokkenen kort, krachtig en het ligt goed in de mond. Echter, een aantal respondenten vindt het begrip Olympisch niveau minder belangrijk als wat het nu wordt gemaakt. *"Olympisch niveau is een hulpterm in plaats van een centrale term"*, aldus een medewerker van een sportbond (managementfunctie). Een andere respondent bevestigt dit door aan te geven dat de naam van het begrip niet belangrijk is. Het zou veel meer als icoon moeten fungeren waar de partijen zelf invulling aan geven (interview met respondent sportbond, managementfunctie).

### 5.3.3. Afbakening Olympisch niveau

Ook over de afbakening van het begrip Olympisch niveau verschillen de meningen sterk. Ten eerste roept het begrip Olympisch niveau bij meerdere betrokkenen de behoefte op om het begrip concreet te maken. Respondenten vinden het begrip te vaag en te breed. Een respondent kenmerkt de beleidsterm Olympisch niveau als te troebel. Redenen voor het concreet maken van het begrip Olympisch niveau zijn het kunnen geven van een eenduidig antwoord (*Wat verstaan we nu onder Olympisch niveau?*) en de mogelijkheid om het resultaat te kunnen afzetten tegen andere landen. Olympisch niveau wordt op deze manier meetbaar gemaakt en zo kan ook bepaald worden of Nederland het gewenste niveau in 2016 heeft bereikt. Bovendien helpt het concreet maken van Olympisch niveau volgens de betrokkenen om te kunnen focussen in activiteiten en biedt het handvaten om mee te werken. *"Waar koppel ik het begrip nu wel aan en waar niet, voordat je alles op Olympisch niveau wilt gaan doen"* (interview met respondent overheid, managementfunctie). Wanneer Olympisch niveau niet concreet wordt gemaakt *"zegt het begrip Olympisch niveau heel veel maar ook helemaal niks"* (interview met respondent sportbond, managementfunctie). Dit wordt door meerdere respondenten onderstreept. Hierbij wordt benadrukt om de kreet Olympisch niveau niet te definiëren maar om concreet te formuleren wat de acht verschillende ambities per ambitie moeten opleveren. Het Olympisch niveau van Nederland is voor een aantal respondenten niet vast te stellen en daarom moet dit volgens hen verdeeld worden in sectoren of ambities. Daarnaast is concretisering van Olympisch niveau volgens een aantal betrokkenen nodig omdat we *"anders voor ons zelf wel het hoogste niveau halen maar we niet gezamenlijk de eindstreep gaan halen als we niet allemaal dezelfde kant op lopen."* Een respondent bevestigt dit; Olympisch Vuur kan haar partners nooit goed duidelijk maken wat hun rol gaat zijn als Olympisch niveau niet wordt geconcretiseerd (interview met respondent bedrijfsleven, uitvoerende functie). Tevens vindt een respondent het van belang om Olympisch niveau te operationaliseren omdat er zoveel aspecten verbonden zijn aan Olympisch niveau of een hoger niveau en dat maakt het begrip lastig (interview met respondent bedrijfsleven, uitvoerende functie). Het concretiseren van Olympisch niveau wordt door de respondenten omschreven als het scherp, concreet en SMART<sup>5</sup> formuleren van doelstellingen per ambitie uit het Olympisch Plan 2028. Doelstellingen zijn volgens de betrokkenen namelijk monitorbaar en actoren kunnen worden afgerekend op de behaalde resultaten. De manier waarop de ambities geconcretiseerd moeten worden verschild volgens de respondenten. Enerzijds moeten de actoren zelf bepalen wat Olympisch niveau is voor hen en de optelsom van de Olympische niveaus van de actoren is Olympisch niveau van de ambitie en anderzijds moet Olympisch niveau vastgesteld worden en moeten de actoren zich

<sup>5</sup> SMART staat voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (Colijn & Kok, 2007)

hieraan committeren. In tegenstelling tot een duidelijke afbakening van het begrip voelen meerdere betrokkenen voor het abstract houden van het begrip Olympisch niveau. Olympisch niveau kan in dit geval worden ingezet als metafoor voor een hoog niveau. Bovendien stelt een respondent voor om van het begrip een beeldmerk te maken waardoor het voor iedereen herkenbaar is (interview met respondent sportbond, managementfunctie). Juist door het begrip abstract te houden kan de positieve toon van Olympisch niveau behouden worden. Een respondent geeft aan dat het begrip niet te veel uitgediept of gedefinieerd moet worden omdat het anders doodgeslagen wordt. Bovendien zijn een aantal betrokkenen er niet van overtuigd dat de keuze in 2016 om voor een bid te gaan afhangt van een aantal cijfers en getallen. Het is volgens hen veel meer een gevoelskwestie. De medewerkers benadrukken bij de abstractheid van het begrip de ruimte voor actoren om het op een eigen manier in te vullen en aansluiting te vinden bij het Olympisch Plan 2028. Hierbij moeten de actoren wel het hoge niveau in het achterhoofd houden dus in die zin is het begrip niet abstract. Een respondent zegt:

*“Ik zie Olympisch niveau als richtsnoer. Streven naar het hoogste wat je kunt halen maar ik denk dat niemand dat letterlijk bedoelt”* (interview met respondent provincie, bestuurlijke functie).

Niet alle betrokkenen denken zo zwart-wit. Een respondent geeft aan dat de meetbare onderdelen uit het Olympisch Plan 2028 in 2016 gemeten kunnen worden en dat de minder meetbare onderdelen veel meer langs de lijn van de metafoor geredeneerd moeten worden (interview met respondent NOC\*NSF, managementfunctie). Daarnaast geeft een voorstander van Olympisch niveau als abstract begrip aan dat streefcijfers wel helpen om keuzes te maken en te focussen in de activiteiten (interview met respondent provincie, bestuurlijke functie). Tot slot geeft een respondent aan dat Olympisch niveau aan de voorkant abstract mag zijn zolang de partijen achter de schermen maar weten wat er onder wordt verstaan (interview met respondent bedrijfsleven, uitvoerende functie).

De meerderheid van de betrokkenen vindt Olympisch niveau een begrip wat in beweging is. *“Het is aldoor als je denkt dat je er bent nog een stap verder”* waarbij de medewerker aangeeft het begrip liever niet vast te stellen want dat maakt dat je voortdurend de ruimte hebt om beter te presteren. Dit wordt door een aantal betrokkenen onderstreept. De partijen worden te veel beperkt als het wordt vastgesteld en een andere respondent geeft aan dat Olympisch niveau niet in ‘beton’ kan worden gegoten omdat het altijd aan verandering en ontwikkeling onderhevig is. Een aantal respondenten verduidelijkt dit door aan te geven dat in het begrip Olympisch niveau een elastiek naar boven toe zit. Het ultieme Olympisch niveau is daarom voor een aantal betrokkenen nooit vast te stellen maar binnen het Olympisch Plan 2028 werken we toe naar het vaststellen van het Olympische niveau van 2016. Het concretiseren van het begrip zorgt ervoor dat een aantal respondenten Olympisch niveau als vaststaand begrip zien. Door het formuleren van doelstellingen is de hoogte van de lat bepaald en zit er dus geen beweging meer in.

#### **5.3.4. Samenvatting**

De betrokkenen verschillen sterk van mening over de beleidsterm Olympisch niveau. Grofweg bestaan twee uiteenlopende perspectieven op de beleidsterm Olympisch niveau, namelijk het gaan voor goud en de vrije invulling van het begrip. Echter, de meerderheid van de respondenten bevindt zich niet in deze uitersten en vertoont overlap met de verschillende perspectieven. De beleidsterm Olympisch niveau roept bij de betrokkenen veel associaties met (top)sport, sporters en de Olympische Spelen op. Een enkeling legt een bredere koppeling van het begrip Olympisch niveau dan alleen sport. Naast deze associaties kent het begrip volgens de meerderheid van de medewerkers een sterke communicatiekracht. Ook over de afbakening van het begrip lopen de meningen sterk uiteen. Een aantal respondenten benadrukt de behoefte aan concretisering en kaders omdat het begrip nu te vaag en te breed is. Wanneer kaders worden geschetst helpt het om de activiteiten in het kader van de Evenementenambitie te focussen en biedt het handvaten. Daarnaast geeft een aantal betrokkenen aan dat niet de beleidsterm Olympisch niveau geconcretiseerd moet worden maar dat de ambities in de vorm van doelstellingen geoperationaliseerd moet worden. Op deze manier blijft de kracht van het begrip Olympisch niveau behouden. Tot slot legt een andere groep respondenten de nadruk op abstractheid van de beleidsterm waarbij Olympisch niveau als metafoor kan worden ingezet en veel verschillende partijen aansluiting kunnen vinden. Echter, de meeste betrokkenen denken niet zo zwart-wit en dit maakt het begrip erg gefragmenteerd.



## **5.4. Nederland evenementenland**

### **5.4.1. Zijn we niet al een evenementenland?**

Deze vraag wordt door de meerderheid van de medewerkers uit de sportsector gedeeld. Ze geven aan dat Nederland een goede traditie heeft in het organiseren van (top)sportevenementen en bovendien heeft Nederland in het buitenland voor een aantal sporten een ontzettend hoog aanzien als het gaat om de organisatie van evenementen. *“We zijn betrouwbaar, we kunnen het goed, we kunnen het relatief voordelig, efficiënt dus we hebben een hoog niveau”* aldus een medewerker van een sportbond (managementfunctie). Het is dan ook zaak volgens de betrokkenen om Nederland op dit organisatieniveau te houden en hierbij is afstemming een belangrijke voorwaarde. Ook buiten de sportsector vindt de titel van deze subparagraaf steun, al is dit in een mindere mate. De medewerkers buiten de sportsector zien Nederland als een sterk organiserend land dat zowel in de sport als buiten de sport succesvolle evenementen kan organiseren. Voorbeelden die de respondenten aanhalen als voorbeelden van succesvolle evenementen buiten de sport zijn huldigheden, Koninginnedag en Koninklijke huwelijken. Daarnaast benadrukken een aantal betrokkenen dat de kwaliteit van de organisatie altijd verbeterd kan worden en hier moet dan ook tot 2016 op worden ingezet. Dit geluid komt ook voort uit de terugkoppeling van de resultaten waarbij onderstreept wordt dat Nederland al een goede reputatie heeft maar dat evenementorganisatoren nog veel moeten en kunnen leren om Olympisch niveau te bereiken. Hierbij stelt een medewerker van Olympisch Vuur dat *“het een vak is om een evenement op Olympisch niveau te organiseren”* (uitvoerende functie).

### **5.4.2. Kwantiteit versus kwaliteit van evenementen**

Eenzijds is Olympisch niveau voor de Evenementenambitie sterk gericht op de kwantiteit van evenementen. *“Volgens mij heeft het plan gewoon gezegd we willen vier keer zoveel evenementen in Nederland organiseren dus dat is vrij concreet”* (interview met respondent provincie, bestuurlijke functie). Het organiseren van een X aantal evenementen als Olympisch niveau voor de Evenementenambitie wordt door meerdere betrokkenen gedeeld. Naast het meer organiseren van (top)sportevenementen is het voor de respondenten van belang wat voor evenementen dit zijn. Een aantal respondenten legt de nadruk op het hoogste niveau van evenementen binnen de eigen sector. Hierbij wordt de organisatie van Europese en Wereldkampioenschappen voor de Olympische sporten het meest genoemd. Deze visie wordt niet door iedereen gedeeld. Een medewerker vindt het van belang dat op meerdere niveaus evenementen worden georganiseerd om Olympisch niveau te halen in plaats van alleen maar de organisatie van topsportevenementen (interview met respondent provincie, bestuurlijke functie). Een andere respondent onderstreept dit:

*“En dat ga je niet alleen halen door die super grote evenementen. Niet alleen door de grote vissen maar ook door een EK touwtrekken, gechargeerd gezegd, dat is ook een turfje op de lijst”* (interview met respondent bedrijfsleven, uitvoerende functie).

Anderzijds staat de uitstraling van evenementen en de manier waarop deze georganiseerd worden centraal. Een respondent uit het bedrijfsleven (uitvoerende functie) stelt dat *“de standaard is je laatste performance en die moet je telkens verbeteren”*. Olympisch niveau voor de Evenementenambitie is voor een aantal betrokkenen gelijk aan een goed imago wat betreft de organisatie van evenementen en Nederland als geheel. Dit goede imago kan volgens hen bereikt worden *“door een goede indruk achter te laten tijdens het evenement”* en het realiseren van een brede uitstraling van het evenement. Hierbij is het voor een aantal betrokkenen van belang dat het evenement een uitstraling heeft op veel mensen. Een andere respondent benadrukt het breder doel en de brede uitstraling om ervoor te zorgen dat niet alleen de sportevenementen in de ogen van het buitenland op een hoog niveau georganiseerd worden maar dat Nederland als geheel zich op een hoog organisatorisch niveau bevindt (interview met respondent overheid, managementfunctie).

*“Wij nemen niet aan een half evenement genoeg dus als we het doen, doen we het goed. Een typisch Nederlands credo”* (interview met respondent sportbond, managementfunctie).

Uit bovenstaand citaat blijkt dat de kwaliteit van de evenementen voor veel respondenten een belangrijke rol speelt in het behalen van Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. Het gaat er om dat de manier waarop Nederland evenementen organiseert verbeterd en de evenementorganisatoren het beste uit zichzelf blijven halen. De organisatie van een kwalitatief goed

evenement begint voor een aantal betrokkenen met het indienen van kwalitatieve bids. Wanneer Nederland de evenementen krijgt toegewezen moet *“de organisatie een 100 procent score halen op alle zaken rondom de organisatie van het evenement”* (interview met respondent Olympisch Vuur, uitvoerende functie). Dan pas zijn de evenementen op een kwalitatief hoog niveau georganiseerd. Bovendien wordt een kwalitatief evenement door een aantal betrokkenen geassocieerd met volle tribunes en het overhouden van een tevreden gevoel aan een evenement. Naast het evenement bestaat ook nog de bijdrage van het evenement aan het grotere geheel. Medewerkers uit verschillende sectoren geven het belang van side-events aan om een brede uitstraling op lokaal of regionaal niveau te bewerkstelligen. De meerderheid van de medewerkers uit de overheid en het bedrijfsleven zien de side-events als middel om aan te sluiten bij het evenement en eigen doelen te realiseren. Anderzijds ziet een respondent ook het belang in van deze side-events die *“een goede uitstraling hebben op het daadwerkelijke evenement”* (interview met respondent Olympisch Vuur, uitvoerende functie). Deze scheiding tussen kwantiteit en kwaliteit van evenementen wordt genuanceerd bij de terugkoppeling van de data. De meerderheid van de respondenten benadrukt het belang van beide elementen voor het bereiken van Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. Tot slot koppelt een aantal betrokkenen Olympisch niveau voor de Evenementenambitie sterk met de mogelijke organisatie van de Olympische Spelen. *“Olympisch niveau voor de Evenementenambitie draagt voor mij heel erg bij het halen van de Spelen terwijl ik op een aantal andere ambities veel meer die legacy zie”* (interview met respondent NOC\*NSF, uitvoerende functie). Het ultieme doel van de Evenementenambitie is voor een aantal respondenten dus het binnenhalen van de Olympische Spelen. Tevens benoemt een aantal betrokkenen het vaststellen en het uitvoeren van de strategische evenementenkalender als Olympisch niveau voor de Evenementenambitie.

Opvallend is dat de cultuur en congreskant van de Evenementenambitie op Olympisch niveau voor de betrokkenen nauwelijks aanwezig is. *“Ik heb hier geen zicht op”* of *“dat kan ik niet beoordelen”* zijn veel gehoorde opmerkingen. Bovendien blijkt uit de resultaten dat de respondenten met een bestuursfunctie of managementfunctie meer moeite hebben om Olympisch niveau voor de Evenementenambitie te duiden dan voor Olympisch niveau algemeen.

#### 5.4.3. Besluitvorming Olympisch niveau

Verschillende actoren dragen bij aan de realisatie van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028. Echter, de betrokkenen zijn het niet eens over de betrokken partijen binnen de Evenementenambitie. Sportbonden en het ministerie van VWS zijn partijen die door de meerderheid van de respondenten wordt genoemd. Sportbonden omdat zij de uitvoerders zijn van de topsportevenementen en het ministerie omdat hier een financieringsrelatie mee bestaat. Anderzijds worden NOC\*NSF, Olympisch Vuur en overige commerciële partijen genoemd. Vanuit de vrije invulling van het begrip Olympisch niveau kunnen partijen zelf bepalen wat de bijdrage van de organisatie is binnen de Evenementenambitie. Echter, *“deze bijdrage heeft pas meerwaarde als alle partijen hun bijdrage op elkaar afstemmen”* (interview met respondent overheid, managementfunctie). Hier ziet een aantal betrokkenen een strategische rol voor het Program Office weggelegd om de verschillende partijen met elkaar te verbinden. Een respondent verduidelijkt:

*“Het heeft niet zoveel zin als een instituut dat vaststelt en het over de organisaties heen gooit. Maar dat instituut moet een katalysator zijn om de meningen bij elkaar te brengen en eenduidig te maken”* (interview met respondent sportbond, managementfunctie).

Niet iedereen ziet deze rol voor het Program Office weggelegd. Een respondent geeft aan dat het Program Office eerder aan de voorkant de rol had moeten nemen van initiatiefnemer en dat het nu zou leiden tot veel discussie (interview met respondent bedrijfsleven, uitvoerende functie). Olympisch Vuur, waar het Program Office een onderdeel van is, wordt meerdere malen benoemd als aanspoorder en aanjager om Olympisch niveau te entameren per ambitie. Een aantal betrokkenen ziet voor de alliantiepartners, al dan niet in samenwerking met het Program Office, een belangrijke rol weggelegd in het stellen van de kaders voor Olympisch niveau. Met de steun van de alliantiepartners worden de vastgestelde kaders dan ook nationaal gedragen en kunnen de alliantiepartners zich committeren aan deze concretisering. Daarentegen focust een aantal respondenten juist op de belangrijkste stakeholders per ambitie ongeacht zij een alliantiepartner van Olympisch Vuur zijn. Zij vinden het van belang om onder de belangrijkste stakeholders draagvlak te creëren voor de kaders van Olympisch niveau omdat zij er mee aan de slag moeten gaan. Bovenstaande wordt niet door alle betrokkenen onderstreept. Een paar respondenten geven aan dat een neutrale partij moet

onderzoeken en benoemen wat de kaders van Olympisch niveau zijn. Volgens deze voorstanders zou een neutrale partij in 2016 ook moeten bepalen of Olympisch niveau is gehaald. Een respondent onderstreept dit door te zeggen dat *“een neutrale partij geen belang heeft bij bepaalde meetresultaten.”* Of de Evenementenambitie in 2016 is behaald moet door de respondenten door uiteenlopende partijen worden bepaald. Een aantal betrokkenen geeft aan dat partijen prima in staat zijn de eigen bijdrage te evalueren om te bepalen of in welke mate ze hebben bijgedragen aan Olympisch niveau. Andere respondenten zien hiervoor een rol weggelegd voor Olympisch Vuur, aangezien de alliantie nu de regierol op zich heeft genomen, in samenwerking met NOC\*NSF. Hierbij legt een respondent uit: *“NOC\*NSF als aanstichter van het Olympisch Plan 2028 en Olympisch Vuur als uitvoerder van het Olympisch Plan 2028.”* Opvallend is dat NOC\*NSF de enige partij is die zichzelf hiervoor uitermate geschikt acht. Het is volgens de medewerkers van NOC\*NSF van belang dat kennis gecentraliseerd blijft en ze vinden dat NOC\*NSF over voldoende kennis beschikt. Een respondent verduidelijkt:

*“NOC\*NSF is alles wat de sport aan gaat binnen het OP2028. En daarom moet NOC\*NSF als de partij en de identiteit van de sport daar iets van vinden. Dat is één op één gerelateerd aan internationale topsportevenementen dus NOC\*NSF moet daar een belangrijke rol in spelen”* (interview met respondent NOC\*NSF, managementfunctie).

#### **5.4.4. Samenvatting**

De vraag of Nederland op dit moment niet al op Olympisch niveau is qua evenementorganisatie rijst in het bijzonder op binnen de sportsector. De betrokkenen benadrukken dat Nederland open moet staan voor verbetering en elke evenementorganisator het beste uit zichzelf en het evenement moet halen. Olympisch niveau voor de Evenementenambitie loopt voor de respondenten uiteen in het opbouwen van een trackrecord tot de kwaliteit van de evenementorganisatie. Echter, de invulling van deze aspecten verschilt sterk tussen de betrokkenen. Zij stellen verschillende eisen aan de hoeveelheid evenementen, het niveau van de evenementen maar ook aan de invulling van kwaliteit door bijvoorbeeld de aandacht voor side-events. Deze duidelijke scheiding wordt genuanceerd bij de terugkoppeling van de resultaten waarbij beide associaties als aspecten van Olympisch niveau voor de Evenementenambitie worden beschouwd. Verschillende partijen worden essentieel geacht voor de realisatie van de Evenementenambitie. De sportbonden als evenementorganisator en het ministerie van VWS worden het meest genoemd. Daarnaast stelt een aantal respondenten dat de bijdragen van de verschillende partijen op elkaar af moet worden gestemd. De betrokkenen zien verschillende rollen voor het Program Office weggelegd waarbij het Program Office voor een aantal respondenten deze strategische rol kan vervullen vindt een aantal andere respondenten beter van niet. Volgens de meerderheid van de betrokkenen is Olympisch niveau nog te vaag en te troebel waardoor kaders nodig zijn. Een aantal respondenten acht de alliantie Olympisch Vuur geschikt om deze kaders te stellen omdat de kaders voor Olympisch niveau zo breed gedragen worden. Daarnaast benadrukken de betrokkenen de rol van de (belangrijkste) stakeholders in de uitvoering van de Evenementenambitie bij het vaststellen van kaders rondom Olympisch niveau. Tot slot verschillen de meningen sterk over de partij die in 2016 zou moeten bepalen of de Evenementenambitie op Olympisch niveau is. Hierbij achten de medewerkers uit de sportsector zichzelf geschikt om de bijdrage te evalueren maar de medewerkers uit de overheidssector, het bedrijfsleven en van Olympisch Vuur leggen de nadruk op de inzet van een neutrale onderzoeksorganisatie en/of de alliantiepartners van Olympisch Vuur.

### **5.5. Voorwaarden Olympisch niveau**

Om uiteindelijk Olympisch niveau te bereiken geven de betrokkenen een aantal voorwaarden dan wel succesfactoren aan die hier invloed op hebben.

#### **5.5.1. Draagvlak**

Draagvlak is een voorwaarde die terug komt in de breedte van het Olympisch Plan 2028 en niet zozeer gericht is op alleen de Evenementenambitie. Voor een respondent speelt *“het vertrouwen in elkaar om voor een bid te gaan ofwel draagvlak”* een belangrijke rol in de keuze om voor een bid van de Olympische Spelen te gaan en uiteindelijk bepaalt de samenleving dat. Een aantal medewerkers

uit de sportsector staat niet zo positief tegenover een draagvlak van 70% onder de Nederlandse bevolking waarbij ze aangeven dat *“de Nederlander niet weet waar het over gaat”* en *“70% draagvlak bijna een utopie is”*. Draagvlak onder de bevolking vinden de respondenten wel belangrijk maar dit groeit volgens hen ook wanneer ze het evenement toegewezen hebben gekregen. Daarentegen legt een andere groep betrokkenen juist de nadruk op het verkrijgen van draagvlak waar de focus meer ligt op het menselijke deel. Wat heeft de Nederlander aan het Olympisch Plan 2028 of de Evenementenambitie? Bovendien geeft een betrokkene aan dat het creëren van draagvlak het Olympisch Plan 2028 van de bobo's naar de 'gewone' mens brengt. Een andere respondent bevestigt dit en geeft aan dat de Nederlandse bevolking *“mede-eigenaar van het Olympisch Plan 2028”* moet worden. Deze betekenis wordt gedeeld door de medewerkers uit de overheidssector en het bedrijfsleven.

### 5.5.2. Attitudeverandering

Uit de resultaten blijkt dat een verandering in de Nederlandse mentaliteit tweeledig is. Enerzijds is een andere houding nodig ten opzichte van het presteren en het leveren van prestaties in het algemeen. Hierbij wordt de heersende zesjes cultuur in Nederland aangehaald en speelt het beroemde credo 'doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg' een rol. Een respondent geeft aan:

*“Presteren betekent dus ook dat je de mentaliteit moet hebben om dat te willen doen en dat is niet van nature ingebakken in Nederland”* (interview met respondent sportbond, managementfunctie).

Niet alle betrokkenen zijn het hier mee eens. Volgens een aantal respondenten mag presteren weer en wordt het weer als positief beschouwd. Anderzijds is een verandering in de Nederlandse mentaliteit gericht op het verwerven en organiseren van (top)sportevenementen. Door tijdens evenementen nog regelmatig een broodje kaas te serveren of de belangrijke mensen niet met luxe auto's op te halen *“denkt Nederland nu nog te makkelijk en dat straalt op je af als je niet oppast”* (interview met respondent gemeente, managementfunctie). Meerdere betrokkenen erkennen dit gegeven. Nederland kan evenementen organiseren maar om een goede indruk achter te laten bij personen met beslissingsbevoegdheid moet Nederland een aantal stappen verder gaan. Volgens een aantal betrokkenen moet op *“on-Nederlandse wijze alle registers open”* en moet Nederland *“spelen met die mannen”*. Om evenementen te werven en tijdens de organisatie een goede indruk achter te laten is de steun van heel Nederland van belang. Een aantal respondenten noemt hierbij nadrukkelijk de rol van de premier en het koningshuis, het hele land moet erachter staan. De omschakeling naar een on-Nederlandse mentaliteit betreffende het Olympisch Plan 2028 en in dit geval de Evenementenambitie in het bijzonder wordt door medewerkers uit alle sectoren benoemd ongeacht functieniveau.

### 5.5.3. Financiële middelen

De meest genoemde voorwaarde om Olympisch niveau te behalen voor de Evenementenambitie is de beschikbaarheid van voldoende financiële middelen. Een respondent geeft aan dat *“de Evenementenambitie alleen kan slagen als er structureel meer geld beschikbaar komt”* (interview met respondent Olympisch Vuur, uitvoerende functie). De meerderheid van de betrokkenen onderstreept dit. Daarnaast beschouwen medewerkers uit alle sectoren de financiële middelen als belangrijke voorwaarde, dan wel niet kritische succesfactor, voor het slagen van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028. Echter, de visie van de betrokkenen over de bron van de financiële middelen is sterk verdeeld. De medewerkers uit de sportsector benadrukken het belang van steun door het rijk en het bedrijfsleven. De sportsector geeft aan niet over voldoende financiële middelen te beschikken voor het binnenhalen en organiseren van topevenementen zoals EK's en WK's. Daarentegen staan de respondenten uit de overheidssector en het bedrijfsleven niet negatief tegen het steunen en/of het verlenen van een bijdrage aan de organisatie van evenementen. Hierbij is het voor deze betrokkenen wel van belang dat het evenement bijdraagt aan de realisatie van (maatschappelijke en economische) doelen voor het bedrijfsleven en de overheid. Het volgende citaat onderstreept dit:

*“Maar het inzetten van sport als middel om de doelen van dit college te bereiken en dat is mensen aan het bewegen krijgen of stimuleren dat ze zich lekkerder gaan voelen (...) Dat soort achterliggende gedachten hebben ervoor gezorgd dat het college en de gemeenteraad hebben gezegd hier moeten we het komende college extra in investeren”* (interview met respondent gemeente, managementfunctie).

Slechts een respondent maakt de koppeling naar de economische problematiek. De respondent geeft aan dat wanneer Nederland minder kan organiseren dan vooraf is afgesproken dit geen afbreuk doet aan de doelstellingen in het Olympisch Plan 2028. *“Maar het Olympisch Plan 2028 beredeneert nog te veel naar binnen en houdt te weinig rekening met hoe de samenleving zich ontwikkelt”* (interview met respondent NOC\*NSF, managementfunctie).

#### 5.5.4. Samenwerking

De meerderheid van de betrokkenen geeft aan dat samenwerking een voorwaarde is om Olympisch niveau te behalen. Zowel Olympisch niveau breed, dus voor het hele Olympisch Plan 2028, als voor afzonderlijke ambities uit het Olympisch Plan 2028. Een respondent ziet het creëren van een klimaat waarin partijen kunnen samenwerken als Olympisch niveau. De respondenten geven aan dat het Olympisch Plan 2028 partijen de mogelijkheid biedt om meer handen en voeten te geven aan samenwerkingsvormen. Partijen die niet snel om tafel gaan kunnen door het Olympisch plan verbonden worden om naast elkaar, gebroederlijk een gemeenschappelijk doel na te streven. Daarnaast kan het bestaande samenwerkingsvormen versterken. De samenwerking die ontstaat, is voor een aantal betrokkenen ook de kracht van het Olympisch Plan 2028. Daarentegen is samenwerken volgens een respondent een Olympische sport op zich. Het centraal stellen van een gezamenlijk doel *“betekent ook gewoon dat je met elkaar, zonder altijd te kijken naar je eigen belang, je keuzes moet maken en dat is lastig”* (interview met respondent NOC\*NSF, uitvoerende functie). Samenwerking bestaat voor de respondenten uit enerzijds het afstemmen van activiteiten en anderzijds het leren van elkaar. Ondanks het gegeven dat de betrokkenen veel waarde hechten aan samenwerking, vindt momenteel nog onvoldoende afstemming van de activiteiten plaats. Onderstaand citaat verduidelijkt:

*“En nu zie je een beetje dat iedereen organiseert en die ambities pakt maar er zit weinig samenhang in de evenementen die we organiseren. Ik bedoel, we stemmen dat niet op elkaar af”* (interview met respondent bedrijfsleven, uitvoerende functie).

Meerdere respondenten onderstrepen deze gedachte. Ze geven aan dat sportbonden sterk vanuit de beleving van de bond evenementen organiseren en geen rekening houden met de internationale planning. Dit wordt ook bevestigd door een aantal medewerkers uit de sportsector. *“De kost gaat de baat vooruit”* en dit besef moet nog groeien in de Nederlandse samenleving. Ook leren de evenementorganisatoren nog onvoldoende van elkaar. Een aantal respondenten geeft aan dat evenementen werken op ‘eilandjes’ waarbij nauwelijks interactie bestaat tussen de organisatoren. De medewerkers van de overheidssector en Olympisch Vuur zien hier een belangrijke rol als verbinder voor hen weggelegd. *“Toeval bestaat niet maar je zou het toeval wel kunnen stimuleren”* (interview met respondent overheid, managementfunctie).

#### 5.5.5. Samenvatting

Om tot Olympisch niveau te komen hebben de betrokkenen een aantal voorwaarden benoemd, namelijk draagvlak, attitudeverandering, financiële middelen en samenwerking. De informele ondergrens van 70% van het IOC wordt aangekaart maar hier wordt verschillend over gedacht. De respondenten uit de sportsector zijn terughoudend over de haalbaarheid van de 70% draagvlak. Daarentegen leggen voornamelijk medewerkers uit het bedrijfsleven en de overheidssector de nadruk op de menselijke kant van draagvlak. Wat levert een evenement op voor de Nederlander? Een tweede voorwaarde volgens de respondenten is een verandering in de Nederlandse mentaliteit. De zesjescultuur en ‘doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg’ moeten verdwijnen om Olympisch niveau te bereiken. De meest genoemde voorwaarde om Olympisch niveau voor de Evenementenambitie te behalen is de beschikbaarheid over voldoende financiële middelen. Betrokkenen uit alle sectoren bevestigen dit. De bron van financiën verschilt echter onder de betrokkenen maar de overheid en het bedrijfsleven worden het meest genoemd. Tot slot is samenwerking tussen de betrokkenen essentieel om Olympisch niveau te bereiken. Echter, de meerderheid van de respondenten is van mening dat op dit moment onvoldoende afstemming en samenwerking plaatsvindt. Hierbij zien de medewerkers uit de overheidssector en Olympisch Vuur een belangrijke rol als verbinder voor hen weggelegd.

Na de presentatie van de onderzoeksresultaten, zullen deze in het volgende hoofdstuk worden geanalyseerd met behulp van de theoretische concepten en de contextbeschrijving.

## 6. Analyse

---

De structuur van hoofdstuk 5 is gebaseerd op de onderwerpen en thema's die naar voren zijn gekomen in de resultaten. De samenvattingen van de resultaten ter afsluiting van de verschillende paragrafen vormen de basis voor de analyse. De resultaten worden in dit hoofdstuk geïnterpreteerd met behulp van de contextbeschrijving van de Evenementenambitie uit hoofdstuk 4 en drie theoretische concepten voor analyse welke zijn geïntroduceerd in het onderzoeksperspectief. In de analyse is oog voor de context, betekenisgeving vanuit verschillende perspectieven en de aanwezigheid van machtsrelaties. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kernanalyse waarbij de belangrijkste punten uit de analyse worden samengevat.

### 6.1. Context

Inzicht in de context van de Evenementenambitie is essentieel om de resultaten te interpreteren aangezien betekenissen altijd in hun context moeten worden gezien. De belangrijkste ontwikkelingen die van invloed zijn op de realisatie van de ambitie en dus op het behalen van de doelstelling Olympisch niveau zullen kort worden toegelicht. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op de uitvoering van de ambitie waarbij de beleidsuitvoerders nauwelijks invloed op deze ontwikkelingen hebben (Bovens et al., 2007).

#### 6.1.1. Omgevingsfactoren

De verschuiving van sport als doel naar sport als middel is een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling voor de uitvoering van de acht ambities uit het Olympisch Plan 2028. In het Olympisch Plan 2028 wordt sport namelijk in de volle breedte ingezet om Nederland naar Olympisch niveau te brengen (Olympisch Vuur, 2010). Tamboer en Steenberg (2000) benadrukken het dubbelkarakter van sport waarbij sportbeoefening een doel op zich is maar sport ook steeds meer wordt ingezet om doelen buiten de sport te realiseren. Deze verschuiving is ook sterk zichtbaar in de gepresenteerde resultaten. Meerdere betrokkenen benadrukken de brede oriëntatie van het Olympisch Plan 2028 en de inzet van sport als middel om maatschappelijke doelen te realiseren. Houlihan (2008) bevestigt dit en geeft aan dat overheden sport als geschikt instrument beschouwen om doelen buiten de sportsector te realiseren. Een respondent van een provincie stelt dat geen wet hen voorschrijft dat overheden (ministeries, provincies en gemeenten) aandacht moeten besteden aan (sport)evenementen maar dat evenementen een bepaalde spin-off genereren welke interessant is voor de gebieden waar de overheden werkzaam zijn. Een respondent van de provincie onderstreept dit en geeft hierbij aan dat evenementen als middel helpt om deuren te openen en partijen te betrekken die geen directe link hebben met de sportsector. Daarmee verschilt het belang van de betrokkenen uit de overheden en het bedrijfsleven met de medewerkers uit de sportsector waar sport als doel de overhand heeft. Ondanks van Bottenburg (2008) aangeeft dat de maatschappelijke betekenis van sport eenvoudig is te zien maar erg lastig is te bewijzen, komt dit niet naar voren uit de resultaten. De betrokkenen brengen sport als middel in verband met positieve betekenissen en resultaten. Actoren worden niet verplicht een bijdrage te leveren aan de Evenementenambitie maar de evenementorganisatoren worden steeds meer gestuurd in de organisatie van evenementen en de inzet van evenementen als middel. Op dit moment stimuleert het ministerie van VWS de professionalisering van evenementorganisatoren door de (financiering van de) ontwikkeling van de Modelaanpak Evenementen en de modelbegroting. In de beleidsbrief sport van mei 2011 stelt minister Schippers dat evenementen in de toekomst alleen nog in aanmerking komen voor subsidie wanneer evenementen voldoende aandacht besteden aan de economische en maatschappelijke spin-off. Dit is niet alleen zichtbaar op landelijk niveau, maar ook op provinciaal en lokaal niveau wordt de inzet van sport als middel door de respondenten gestuurd door subsidie-eisen. Deze overheidssturing komt overeen met de verschuiving van sport als doel naar sport als middel. De toename van de inzet van sport als middel is ook van invloed op de betekenisgeving van de respondenten betreffende de beleidsterm Olympisch niveau. Olympisch niveau kent associaties met sport, topsporters en Olympische Spelen maar mogelijk is door de verschuiving van sport als doel naar sport als middel de vrije invulling van het begrip voor een aantal respondenten belangrijker geworden.

Naast deze maatschappelijke ontwikkeling is de situationele context van belang. Een aantal interviews is kort na afloop van de studiereis naar Brazilië afgenomen waarbij een aantal vertegenwoordigers direct betrokken is in dit onderzoek. De resultaten van deze studiereis waren negatief en hard ten opzichte van het Olympisch Plan 2028 en de huidige aanpak van het plan. Meerdere betrokkenen refereren gedurende de interviews naar deze studiereis en de harde conclusie van deze reis. Hierbij is volgens een aantal respondenten een andere aanpak van het Olympisch Plan 2028 essentieel om Olympisch niveau te bereiken. Daarnaast bestaat gedurende de onderzoeksperiode een mate van spanning over de uitvoering van de Evenementenambitie. De subsidie voor de evenementenpilot vanuit het ministerie van VWS eindigt januari 2012 maar het is nog onduidelijk hoe de invulling van de Evenementenambitie per 2012 eruit gaat zien. De regierol ligt momenteel in handen van Olympisch Vuur bij het ontbreken van een nationaal coördinerend orgaan. De betrokkenen binnen de Evenementenambitie denken verschillend over de invulling van de regierol en momenteel wordt onderhandeld en gestreden om deze rol. Dit blijkt ook uit de resultaten waarbij een aantal respondenten een duidelijke rol omschrijft binnen de Evenementenambitie en deze rol in de toekomst naar zich toe wil trekken. Dit valt te begrijpen vanuit de verschillende belangen en de posities van de betrokkenen waarbij een medewerker van Olympisch Vuur stelt dat door de onduidelijkheid betreffende de regierol van de Evenementenambitie meerdere partijen het idee hebben aan de zijlijn te staan van de realisatie van de ambitie. Deze onzekerheid kan ervoor zorgen dat actoren duidelijke rollen en onderdelen van de Evenementenambitie naar zich toe proberen te trekken om aangesloten te blijven. Bovendien speelt het mislopen van een aantal grote evenementen in het afgelopen half jaar een rol in de betekenisgeving van de respondenten. Het niet toegewezen krijgen van grote topsportevenementen zoals de Ryder Cup 2018 en het WK voetbal 2018 heeft zijn weerslag op de haalbaarheid van de Evenementenambitie volgens een aantal respondenten. Daarnaast is volgens de meerderheid van de betrokkenen het binnenhalen en organiseren van grote topsportevenementen, zoals een WK voetbal, cruciaal om (in de ogen van het buitenland) een evenementenland te worden en dus Olympisch niveau te behalen.

De wereldwijde economie heeft het sinds 2007 zwaar te verduren en sinds 2008 heeft de financiële crisis ook zijn invloed op Europese landen, waaronder Nederland. De financiële crisis is direct van invloed op de organisatie van evenementen en dus op de uitvoering van de Evenementenambitie. Met de organisatie van (top)sportevenementen zijn veel financiële middelen gemoeid en uit de resultaten blijkt duidelijk de behoefte aan financiële middelen om meer en grotere evenementen naar Nederland te halen en evenementen kwalitatief beter te organiseren. De beschikbaarheid van voldoende financiële middelen wordt door de respondenten voorwaardelijk gesteld voor het bereiken van Olympisch niveau. Maar betrokkenen geven ook duidelijk aan over onvoldoende financiële middelen te beschikken om garant te staan voor de organisatie van (top)sportevenementen. Een respondent van een sportbond stelt dat Olympisch niveau voor de Evenementenambitie niet bereikt kan worden als er niet meer financiële middelen beschikbaar komen. Dit wordt bevestigd door de andere medewerkers van sportbonden die aangeven over onvoldoende middelen te beschikken om evenementen in eigen beheer te organiseren en doen daarom een beroep op organisaties binnen en buiten de sportsector. Echter, veel (overheid)organisaties zijn genooddaakt te bezuinigen en rake klappen vallen binnen de sport en cultuursector. Slechts een aantal gemeenten en provincies kan in tijden van crisis extra geld beschikbaar stellen ter realisatie van het Olympisch Plan 2028. Een aantal respondenten uit de overheidssector benadrukt niet alleen garant te kunnen en/of willen staan voor de organisatie van (top)sportevenementen. Daarnaast geeft minister Schippers in de beleidsbrief sport van mei 2011 aan dat het ministerie van VWS meer focus gaat aanbrengen binnen het evenementenbeleid. Dit houdt in dat een beperkter aantal evenementen in aanmerking zal komen voor subsidiëring vanuit de rijksoverheid wat direct voelbaar zal zijn voor de evenementorganisatoren. De financiële crisis heeft met betrekking tot de uitvoering van de Evenementenambitie en het bereiken van Olympisch niveau voornamelijk invloed op de medewerkers van de sportbonden, NOC\*NSF en Olympisch Vuur. Voor de respondenten uit de sportsector is de organisatie van evenementen een doel en Olympisch Vuur heeft met de Evenementenambitie het doel van Nederland een evenementenland te maken. Daarentegen zijn voor de medewerkers uit de overheidssector en het bedrijfsleven evenementen een middel om andere doelen te bereiken en zal eerder een afweging voor een ander middel worden gemaakt.

Tot slot is de context van de respondenten van belang aangezien de respondenten naast betrokkenen ook individuen zijn. De formele partners en direct betrokkenen van Olympisch Vuur zijn bekend met het doel van het Olympisch Plan 2028 en de ambities waar de respondenten een bijdrage aan leveren. Uit de resultaten blijkt dat deze respondenten preciezer en gedetailleerder betekenissen

toekennen aan de Evenementenambitie en Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie). Een respondent verduidelijkt dit door aan te geven dat door veel samen te werken met Olympisch Vuur duidelijk is geworden wat Olympisch Vuur precies wil. Daarentegen staan de indirecte partners en betrokkenen verder weg van de werkzaamheden van Olympisch Vuur en zullen mogelijk een eigen interpretatie geven aan de beleidsterm Olympisch niveau en de realisatie van de Evenementenambitie. Dit wordt ook bevestigd door Bovens et al. (2007) welke stellen dat uitvoeringsorganisaties een informeel beleid ontwikkelen dat verschilt van het beleid dat de beleidsmakers voor ogen hadden wanneer de uitvoerders geen rol hebben gespeeld bij de beleidsvorming. Uit de resultaten blijkt dat respondenten die verder weg staan van de dagelijkse realisatie van de ambitie prima betekenissen kunnen toekennen aan het Olympisch Plan 2028 maar wanneer het om de inhoud van het plan gaat, dus de Evenementenambitie en Olympisch niveau, lijken de respondenten hier mee moeite mee te hebben. De betekenissen blijven meer op de oppervlakte en in een aantal gevallen willen de respondenten geen antwoord geven omdat ze daar onvoldoende bij betrokken zijn.

## **6.2. Betekenisgeving vanuit verschillende perspectieven**

Met behulp van de perspectieven van Martin (1992) worden de resultaten vanuit drie verschillende perspectieven geanalyseerd. Waar binnen het integratieperspectief gedeelde betekenisgeving centraal staat, ligt binnen het differentiatieperspectief de focus op het verschil tussen subculturen. Tot slot worden de resultaten geanalyseerd vanuit een fragmentatieperspectief waarbij rekening gehouden wordt met de ambiguïteit van betekenissen.

### **6.2.1. Consensus**

Vanuit het integratieperspectief is het interessant om op zoek te gaan naar overeenkomsten in betekenisgeving (Martin, 1992). Er kan geconstateerd worden dat slechts over een minimaal aantal onderwerpen consensus bestaat onder de betrokkenen. Een overeenkomstige betekenisgeving bestaat over de algemene visie van de respondenten op het Olympisch Plan 2028. Het Olympisch Plan 2028 wordt door alle respondenten beschouwd als een krachtig en inspirerend plan welke veel kansen biedt. Bovendien zijn de betrokkenen allen enthousiast over het plan en geeft het hen energie om een bijdrage te leveren aan de realisatie van het plan. Over de inhoud van het Olympisch Plan 2028 bestaan duidelijke verschillen in betekenisgeving maar dat consensus bestaat over de kracht van het plan is volgens Pressman & Wildavsky (1984) niet verwonderlijk aangezien hierbij de interpretaties van de betrokkenen op de beleidsuitvoering nog niet inzichtelijk zijn. Daarnaast bestaat op een tweetal aspecten van Olympisch niveau consensus in betekenisgeving. De beleidsterm Olympisch niveau roept in eerste instantie dezelfde associaties op bij de respondenten, namelijk (top)sport, sporters en de Olympische Spelen. Deze koppeling van associaties kan beter begrepen worden door het onderzoek van Timmer (2000) waarin Timmer stelt dat de Olympische Spelen tot het culturele erfgoed van Nederland behoren en de Spelen door alle lagen van de Nederlandse samenleving leven. Daarnaast benoemen de betrokkenen ook een aantal voorwaarden welke cruciaal zijn om Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) te bereiken. Allereerst het creëren van voldoende draagvlak waarbij de informele ondergrens van 70 procent door het Internationaal Olympisch Comité leidend is. Een respondent geeft aan dat dit percentage onmogelijk is omdat altijd een groep tegen de organisatie van de Spelen is. Een belangrijke reden waarom mensen tegen de organisatie van de Spelen zijn is dat de kosten voor de organisatie liggen bij de belastingbetaler (Timmer, 2000). Een andere belangrijke voorwaarde is de beschikbaarheid van voldoende financiële middelen welke in de vorige paragraaf aan bod is gekomen. Op het eerste gezicht lijkt consensus te bestaan op verschillende onderwerpen maar wanneer dieper op deze onderwerpen wordt ingegaan blijken de respondenten hier verschillend betekenis aan te geven en dit is interessant voor de mechanismen die ten grondslag liggen aan het verschil tussen plan en praktijk.

### **6.2.2. Verschil tussen subculturen**

In het differentiatieperspectief staat consensus binnen subculturen centraal (Martin, 1992). Hierbij leidt een verschil in visie en belang tussen individuen en groepen tot consensus binnen verschillende subculturen in een organisatie.



De betrokkenen geven verschillend betekenis aan de huidige aanpak van het Olympisch Plan 2028. De medewerkers uit het bedrijfsleven en de overheidssector benadrukken de brede oriëntatie van het plan en de inzet van de Olympische Spelen als middel om voldoende steun voor het plan te bewerkstelligen. De maatschappelijke ontwikkeling waarbij sport steeds meer wordt ingezet door overheden ligt hieraan ten grondslag (Houlihan, 2008). Maar de medewerkers van de sportbonden en NOC\*NSF richten zich op een focus in het Olympisch Plan 2028 en de positionering van de Olympische Spelen als doel van het plan. De scheiding tussen sport als middel en sport als doel is ook zichtbaar bij de Evenementenambitie. De inzet van evenementen als middel om maatschappelijke doelen te bereiken voert bij de betrokkenen uit het bedrijfsleven en de overheidssector de boventoon terwijl bij de meerderheid van de medewerkers uit de sportsector het daadwerkelijke toernooi dat georganiseerd wordt centraal wordt gesteld. Het doel van de sportsector om de Olympische Spelen naar Nederland te halen is 'slechts' een middel voor andere betrokkenen om doelstellingen buiten de sport te realiseren. Het verschil in doeleinden wordt door de respondenten toegelicht door de motieven om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de ambitie. De respondenten benoemen uiteenlopende motieven welke laat zien dat de respondenten verschillende belangen behartigen. Een verschil in doeleinden kan leiden tot een verschillende uitvoering van de Evenementenambitie van het Olympisch Plan 2028 wat van invloed is op het bereik van het gestelde Olympisch niveau. Het Olympisch Plan 2028 is dus een globaal plan wat op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden waarbij verschillen tussen de betrokkenen zichtbaar zijn. Uit de contextbeschrijving in hoofdstuk 4 blijkt dat na de kandidaatstelling van 1992 de nadruk werd gelegd op een globaal plan waarbij in een later stadium invulling gegeven kan worden aan specifieke wensen (NOC\*NSF, 2009). Daarnaast benadrukt de ex-kwartiermaker van het Olympisch Plan 2028 in een voorbereidingsinterview dat het bewust een plan van aanpak op hoofdlijnen is om ook partijen buiten de sport aan te laten sluiten bij het ambitieuze plan.

De bijdrage van de organisatie aan het Olympisch Plan 2028 en de Evenementenambitie wordt door de betrokkenen verschillend ervaren. De sportbonden typeren hun rol als bescheiden waarbij functieniveau geen rol lijkt te spelen. Een respondent licht deze onbetrokkenheid toe en geeft aan dat niet alle sportbonden in het proces voorafgaand aan de uitvoering betrokken zijn geweest. Het is opvallend dat de sportbonden hun rol beschrijven als bescheiden omdat de bonden uiteindelijk, in samenwerking met veel andere partijen, de beleidsuitvoerders zijn. Doordat een aantal sportbonden onvoldoende betrokken is geweest in het beleidsproces, interpreteren ze het beleid mogelijk anders waardoor ze momenteel hun rol als bescheiden ervaren (Lipsky, 1980). Bovendien verschillen de actoren en hun perspectieven in de verschillende fasen van het beleidsproces (Pressman & Wildavsky, 1984). Daarnaast beschrijven de medewerkers van NOC\*NSF hun rol als belangrijk, natuurlijk en strategisch aangezien de organisatie de initiatiefnemer van het plan is en NOC\*NSF de sportkant van het plan is. De respondenten uit de overheidssector en het bedrijfsleven zien hun rol binnen het Olympisch Plan 2028 en de Evenementenambitie meer als verbindend. Het samenbrengen en samenwerken van partijen staat hierbij centraal. De verbindende rol van de overheidssector en het bedrijfsleven ligt in lijn van de inzet van sport als middel. Hierbij wordt sport verbonden met andere sectoren om zo maatschappelijke doelen (buiten de sport) te realiseren.

Volgens de respondenten heeft de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 vooral betrekking op sportevenementen. Echter, de invulling van culturele evenementen en congressen binnen deze ambitie verschilt tussen de betrokkenen. De meerderheid van de medewerkers uit de sportsector benadert de aandacht voor cultuur als minder belangrijk. De respondenten uit de overheidssector en het bedrijfsleven benadrukken de ervaring van de cultuur en congressector in het organiseren van evenementen. Dat de koppeling met cultuur nog nauwelijks wordt gemaakt binnen de Evenementenambitie valt mogelijk te verklaren met het gegeven dat de sportsector een relatief autonome wereld is met een eigen logica en sportspecifieke normen, waarden en opvattingen (Bourdieu, 1988). Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de respondenten uit de sportsector zich voornamelijk focussen op de Olympische Spelen als doel waaraan cultuur voor hen ondergeschikt is. Tot slot vraagt de sportsector zich af of Nederland qua evenementorganisatie niet al op Olympisch niveau is? Deze gedachte wordt niet door alle betrokkenen gedeeld. Hierbij benadrukken respondenten uit het bedrijfsleven en de overheidssector dat Nederland open moet staan voor verbetering en elke evenementorganisator het beste uit zichzelf en het evenement moet halen.

De betrokkenen van de Evenementenambitie zijn werkzaam in verschillende sectoren en deze zijn voorafgaand aan het onderzoek benoemd in de onderzoeksopzet: namelijk de sportsector, de overheidssector, het bedrijfsleven en de alliantie Olympisch Vuur. Echter, het Olympisch Plan 2028 en

de Evenementenambitie worden door betrokkenen verschillend geïnterpreteerd maar tussen meerdere individuen bestaat consensus in betekenisgeving. De subculturen die binnen de Evenementenambitie onderscheiden kunnen worden zijn de sportbonden, NOC\*NSF, de overheden (ministeries, provincies en gemeenten), het bedrijfsleven (Stichting Sport & Zaken en het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen) en de alliantie Olympisch Vuur. De subculturen komen hierbij grotendeels overeen met de eerder genoemde sectoren waarin de betrokkenen werkzaam zijn. Ondanks dat de sportbonden en NOC\*NSF beide opereren in de sportsector, verschilt de betekenisgeving sterk en worden deze als twee losse subculturen beschouwd.

### 6.2.3. Aanwezigheid van ambiguïteit

Het fragmentatieperspectief richt zich zoals het differentiatieperspectief ook op verschil in betekenisgeving maar gaat uit van de aanwezigheid van ambiguïteit (Martin, 1992). De betekenissen van de betrokkenen met betrekking tot de beleidsterm Olympisch niveau lopen sterk uiteen. Hierbij bestaat niet alleen een verschil in betekenisgeving tussen subculturen maar ook tussen de individuen binnen deze subculturen. Voor een aantal betrokkenen ligt het voor de hand wat Olympisch niveau betekent maar de meerderheid van de respondenten vindt de beleidsterm te troebel, te vaag en onduidelijk. Yanow (1996) beweert dat beleidstaal vaak vaag is omschreven wat leidt tot verschillende interpretaties. Deze verdeeldheid komt ook duidelijk terug in de betekenisgeving van de betrokkenen aan Olympisch niveau en Olympisch niveau voor de Evenementenambitie.

De Evenementenambitie roept bij de betrokkenen verschillende associaties op. Het laten zien dat Nederland goed kan organiseren, dat Nederland een evenement als de Spelen aan kan en het binnenhalen van belangrijke evenementen worden gekoppeld aan de Evenementenambitie. Opvallend is dat de associaties van de respondenten grotendeels overeenkomen met de activiteiten waar de betrokkenen aan bijdragen ter realisatie van de ambitie. Hieruit blijkt dat de context van de betrokken actor van invloed is op de betekenisgeving en dus ook op de uitvoering van beleid (Bovens et al., 2007). Daarnaast geeft een aantal respondenten uiteenlopende streefgetallen voor de Evenementenambitie. Dit kan mogelijk worden verklaard door de eerdere focus van de betrokkenen op sportevenementen waarbij de uitwerking van NOC\*NSF van het sportgedeelte hoog in gedachten staat aangezien daar inderdaad streefgetallen voor de organisatie van (top)sportevenementen worden genoemd (NOC\*NSF, 2009).

De betekenisgeving aan de beleidsterm Olympisch niveau kent twee uitersten, namelijk het gaan voor goud en de vrije invulling van de beleidsterm. Slechts een enkeling bevindt zich in deze uitersten want bij de meerderheid van de respondenten vindt in de betekenisgeving overlap plaats tussen de uitersten. Daarnaast loopt de betekenisgeving aan Olympisch niveau voor de Evenementenambitie ook sterk uiteen tussen de betrokkenen. In grote lijnen is Olympisch niveau voor de Evenementenambitie gericht op de kwantiteit en de kwaliteit van evenementen. De tweedeling wordt genuanceerd bij de terugkoppeling van de data uit de interviews. Hierbij benoemen de respondenten beiden aspecten van belang om Olympisch niveau voor de Evenementenambitie te behalen maar de betrokkenen geven ieder een andere invulling (ofwel betekenis) aan de twee aspecten. Hierbij is Olympisch niveau dus een ambigu begrip welke meerdere betekenissen omvat. De betekenissen die worden toegekend aan de Evenementenambitie en de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) zijn sterk gefragmenteerd. De aanwezige fragmentatie kan leiden tot een verschil tussen de intenties van Olympisch niveau en de realisatie van Olympisch niveau. Yanow (1996) verklaart het verschil tussen plan en praktijk door middel van symbolen waarbij een symbool voor Yanow iets concreets is wat iets abstracts vertegenwoordigd. De Evenementenambitie en de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) kunnen gezien worden als symbolen. De kracht van symbolen, en dus ook van de beleidsterm Olympisch niveau, is volgens Yanow (1996) dat een begrip meerdere betekenissen kan omvatten afhankelijk van de context en de betekenisgever. Hierbij worden door de betrokkenen dus verschillende betekenissen toegekend aan het begrip Olympisch niveau wat ervoor zorgt dat de uitvoering van de Evenementenambitie niet eenduidig geïnterpreteerd kan worden. De verschillende interpretaties van de Evenementenambitie en de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) leiden tot een verschil tussen plan en praktijk aangezien de betrokkenen handelen op basis van hun betekenissen aan het begrip Olympisch niveau. Dat Olympisch niveau een gefragmenteerd begrip is wordt bevestigd door de respondenten van de voorbereidingsinterviews en de uitspraken over Olympisch niveau in de media. Deze betekenissen over Olympisch niveau verschillen ook sterk en zijn bovendien niet gericht op de inhoud van de beleidsterm. Tevens blijkt uit documentatie van de alliantie Olympisch Vuur dat de beleidsterm

Olympisch niveau meerdere omschrijvingen, en dus interpretaties, kent. De omschrijvingen lijken op elkaar maar de aandacht ligt op verschillende punten. Het Olympisch Plan 2028 is een plan van aanpak op hoofdlijnen wat kan betekenen dat de beleidstaal vaag en ambigu omschreven is, wat tot problemen kan leiden bij de interpretatie van het beleid (Yanow, 1996). Echter, Yanow (1996) stelt ook dat een mate van vaagheid en ambiguïteit nodig is om overeenstemming te bereiken tussen de actoren. Dit wordt ook bevestigd in een voorbereidingsinterview met de ex-kwartiermaker van het Olympisch Plan 2028 waarbij overlap in doelstellingen is gezocht om op deze manier consensus te bereiken en niet diep is ingegaan op de verschillende doelen van de verschillende actoren.

Ook de betekenisgeving omtrent de afbakening van het begrip Olympisch niveau loopt sterk uiteen. Enerzijds leggen betrokkenen de nadruk op de behoefte aan kaders of het formuleren van doelstellingen per ambitie en anderzijds wordt de abstractheid van het begrip als kracht beschouwd. De behoefte aan kaders is mogelijk te verklaren aangezien veel partijen worden 'afgerekend' op hun resultaat, zeker indien een (financiële) afhankelijkheidsrelatie bestaat. De verschillende partijen moeten in 2016 kunnen aantonen welke resultaten ze hebben geboekt en of Olympisch niveau is bereikt. Aan de andere kant zorgt de abstractheid van het begrip ervoor dat partijen buiten de sport zich (kunnen) committeren aan het Olympisch Plan 2028 en een bijdrage leveren aan de realisatie van het plan. Wanneer de beleidsterm wordt geconcretiseerd kan het zijn dat het Olympisch Plan 2028 niet meer overeenkomt met de doelstellingen van de verschillende actoren waardoor ze niet langer bijdragen aan de realisatie van het plan. Daarnaast bestaat over de besluitvorming van Olympisch niveau ook geen consensus tussen de respondenten. Door de verschillende interpretaties aan de Evenementenambitie benoemen de respondenten ook verschillende partijen die betrokken zouden moeten zijn in de uitvoering van de Evenementenambitie.

De betrokkenen uit dit onderzoek zijn allen betrokken bij de realisatie van de Evenementenambitie en op drie respondenten na behoort de uitvoering van de ambitie tot de dagelijkse werkzaamheden. Ongeacht het functieniveau binnen de organisatie bestaat ambiguïteit rondom de beleidsterm Olympisch niveau en Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. Het lijkt erop dat de betekenisgeving van de respondenten niet zozeer afhankelijk is van het functieniveau (uitvoerend, management of bestuurlijk niveau) maar juist of de betrokkenen direct met de uitvoering van de ambitie te maken hebben. Opvallend is dat de drie respondenten die verder van de dagelijkse uitvoering van de Evenementenambitie af staan, meer moeite lijken te hebben om specifiek betekenis te geven aan Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. De betekenissen blijven meer op de oppervlakte en zijn minder gedetailleerd dan van andere betrokkenen. Tevens ontwijken een aantal respondenten Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. Daarnaast kennen individuen uit de subculturen verschillende betekenissen toe aan de Evenementenambitie en de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie). Dit heeft tot gevolg dat de individuen uit de subculturen het over verschillende onderwerpen eens en oneens met elkaar zijn en heeft geleid tot een aantal onverwachte verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving. De betrokkenen uit het bedrijfsleven en de overheidssector benadrukken de inzet van sport als middel waarbij meerdere respondenten het belang van een vrije invulling benoemen. Maar Olympisch niveau wordt voor een aantal respondenten uit deze subculturen ook met gekaderde associaties in verband gebracht, namelijk gaan voor goud en het benoemen van het aantal gewenste georganiseerde evenementen. Daarnaast voert voor betrokkenen uit de sportsector sport en de Olympische Spelen als doel de boventoon maar een aantal respondenten benadrukt voor Olympisch niveau juist de vrije invulling en haakt hierbij aan bij de inzet van sport als middel voor partijen buiten de sportsector.

### **6.3. Macht**

#### **6.3.1. Machtprocessen**

Betekeningen worden continu ge(her)construeerd door betrokkenen en in deze strijd om betekenissen spelen machtsprocessen een belangrijke rol. In deze paragraaf staat de verhouding tussen de verschillende actoren en hoe macht van invloed is op de betekenissen centraal. Uit de resultaten blijkt dat de belangen van de betrokkenen niet gelijk zijn en deze verschillen leiden tot conflicten waarbij macht een belangrijke rol speelt. Vanuit de pluralistische visie is macht verdeeld over een groot aantal partijen waarbij macht niet één machts hiërarchie kent (Bovens et al., 2007) en dit is ook zichtbaar binnen de Evenementenambitie.

De betekenisgeving aan de beleidsterm Olympisch niveau is zeer gefragmenteerd. Over de betekenissen van Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) wordt continu onderhandeld en de uitkomst van deze strijd om betekenissen kan beschouwd worden als de *'contested meaning'* (Parker, 2000). Hierbij is van belang te kijken naar de betekenissen die invloedrijk zijn en hoe over deze betekenissen onderhandeld wordt. In deze onderhandeling om betekenissen speelt macht een belangrijke rol. Foucault interpreteert macht als een strategie en macht wordt volgens hem dan ook niet bezeten maar uitgeoefend (Ijsseling, 1979). Individuen zijn hierbij afhankelijk van elkaar. Bovens et al. (2007) benoemen verschillende machtsbronnen die betrokkenen kunnen inzetten in het beleidsproces. De regierol van de Evenementenambitie is in handen van het Program Office en het Program Office beschikt over specifieke expertise en deskundigheid maar de machtspositie van dit organisatieonderdeel is in verhouding klein. Dit komt omdat de Evenementenambitie wordt uitgevoerd door een aantal partijen welke ook in de alliantie Olympisch Vuur betrokken zijn. Hierbij overstijgt de formele positie van de Council (waarin de alliantiepartners vertegenwoordigd zijn) de machtspositie van het Program Office welke gebaseerd is op de kennis en kunde en de regierol van de ambitie. De realisatiemacht voor de beleidsterm Olympisch niveau ligt dus bij de alliantiepartners van Olympisch Vuur. NOC\*NSF en het ministerie van VWS verwerven veel macht in de onderhandeling over de betekenissen van Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. NOC\*NSF kan als initiatiefnemer, alliantiepartner van Olympisch Vuur en als huismeester van het Program Office verschillende machtsbronnen inzetten in de uitvoering van de Evenementenambitie. Bovendien is de voorzitter van NOC\*NSF al bijna een jaar waarnemend voorzitter van de Council Olympisch Plan 2028. Echter, deze sterke machtspositie lijkt minder sterk omdat NOC\*NSF extern naar buiten treedt als één van de alliantiepartners van Olympisch Vuur. Bovens et al. (2007) bevestigt dit door aan te geven dat de uitwerking van macht vaak onzichtbaar is. Daarentegen geeft de uitvoerende respondent van NOC\*NSF aan dat een bepaalde spanning bestaat binnen de organisatie: waar NOC\*NSF aan de voorkant een belangrijke rol heeft gespeeld in de totstandkoming van het plan moet de organisatie nu zaken gaan loslaten. Hierbij benoemt de medewerker de angst om taken en bevoegdheden kwijt te raken. Dit is een duidelijk voorbeeld van een machtsproces waarbij NOC\*NSF enerzijds probeert taken los te laten maar anderzijds invloed probeert te houden op de voortgang en de uitvoering van het plan. Bovendien verwerft het ministerie van VWS als geldschietter binnen de Evenementenambitie en als alliantiepartner van Olympisch Vuur macht in de uitvoering van de Evenementenambitie.

De betrokkenen benoemen sportbonden (samen met NOC\*NSF) en het ministerie van VWS als partijen die van belang zijn voor de realisatie van de Evenementenambitie. Hierbij lijkt het of de respondenten automatisch rekening houden met de aanwezigheid van bestaande machtsverhouding (Bovens et al., 2007). NOC\*NSF en het ministerie van VWS kunnen invulling geven aan hun macht door de formele positie als alliantiepartner en/of de beschikbaarheid van financiële middelen. De bonden, overheden en bedrijfsleven zijn niet direct aangesloten bij Olympisch Vuur maar worden vertegenwoordigd in de alliantie door een overkoepelende partij. Op deze manier hebben de partijen minder formele invloed op de besluitvorming en afbakening van de beleidsterm Olympisch niveau maar verwerven ze wel macht in de organisatie van evenementen waarbij ze de beleidsuitvoerders zijn. Het verschil tussen plan en praktijk vanuit de machtsprocessen is dan ook te verklaren dat actoren en organisaties hun machtsbronnen op verschillende momenten en in verschillende mate inzetten in het beleidsproces. Dit maakt het beleidsproces onvoorspelbaar en zorgt ervoor dat tal van beslissingen genomen moeten worden waardoor de uitvoering van de Evenementenambitie en dus het behalen van Olympisch niveau kan afwijken van het vastgestelde beleid.

Naast de inzet van machtsbronnen door betrokkenen zijn ook verschillende machtsrelaties duidelijk zichtbaar. Allereerst bestaat een machtsrelatie tussen de sportbonden, als evenementorganisatoren, en overheden. Waar de sportbonden afhankelijk zijn van het ministerie van VWS, provincies en gemeenten voor subsidies voor de (top)sportevenementen, kunnen de overheidsinstellingen voorwaarden stellen aan de subsidie en op deze manier de beleidsuitvoering sturen. Hierbij bestaat een spanning aangezien de respondenten van de sportbonden voornamelijk gericht zijn op de organisatie van het daadwerkelijke evenement en de overheden een evenement in willen zetten als middel om maatschappelijke doelen te realiseren. Daarnaast bestaat een afhankelijkheidsrelatie tussen NOC\*NSF en de sportbonden. Sportkoepel NOC\*NSF kent een verenigingsstructuur waarbij de sportbonden als leden macht kunnen uitoefenen op het beleid van NOC\*NSF maar anderzijds heeft NOC\*NSF macht op de sportbonden door de verdeling van financiële gelden. Deze machtsrelatie is tegenstrijdig maar maakt de twee actoren ook afhankelijk van elkaar. Bovendien speelt macht ook een rol tussen de verschillende sportbonden bij de uitvoering van de Evenementenambitie. De grote sportbonden beschikken over meer financiën en expertise omtrent de

organisatie van evenementen en hebben op deze manier meer invloed op de uitvoering van de Evenementenambitie dan de kleinere sportbonden. Dit blijkt ook uit de resultaten waar de respondent van een niet Olympische sport aangeeft dat de kar binnen de Evenementenambitie getrokken wordt door experts en dat de respondent het lastig vindt om daar een plekje te veroveren. Zoals macht een rol speelt tussen sportbonden, speelt macht ook een rol tussen de provincies en gemeenten die bijdragen aan de Evenementenambitie. Echter, in dit onderzoek zijn provincies en gemeenten betrokken die in tijden van crisis extra geld beschikbaar hebben gesteld om aan te sluiten bij de realisatie van het Olympisch Plan 2028. De invloed van deze provincies (Noord-Brabant en Drenthe) en gemeenten (Amsterdam en Rotterdam) zal dan ook groter zijn dan provincies en gemeenten die nog minimaal bijdragen aan het Olympisch Plan 2028. Daarnaast is bij de uitvoering van de Evenementenambitie ook het bedrijfsleven essentieel. Evenementorganisatoren hebben in veel gevallen een bijdrage uit het bedrijfsleven nodig om het evenement te kunnen organiseren. Dit omdat de eigen financiën en de bijdragen van overheidsinstellingen onvoldoende zijn. De afhankelijkheid van evenementorganisatoren naar bedrijven is hierbij groot, in tegenstelling tot de afhankelijkheid van bedrijven naar evenementorganisatoren. Bedrijven kiezen, zeker in tijden van crisis, heel bewust aan welke evenementen ze een bijdrage leveren. Bovendien blijkt uit de resultaten dat het bedrijfsleven andere interpretaties toekent aan het Olympisch Plan 2028 en de afzonderlijke ambities wat de gewenste uitvoering van de Evenementenambitie niet ten goede komt.

De samenwerkingspartners lijken in de realisatie van de Evenementenambitie een minder grote machtspositie in te nemen dan de alliantiepartners. De rollen en verantwoordelijkheden van de samenwerkingspartners zijn in een laat stadium vormgegeven waarbij de samenwerking momenteel nog niet als zeer positief wordt ervaren door de betrokkenen. Tevens behoren de samenwerkingspartners niet direct tot de organisatiestructuur van de alliantie Olympisch Vuur en beschikken de samenwerkingspartners dus niet over een formele stem in de organisatie. Daarnaast is de inhoud van activiteiten en resultaten voor de samenwerkingspartners afgestemd waardoor de speelruimte wordt verkleint. Daarentegen zijn de alliantiepartners vertegenwoordigd in de Council en maken deze partijen onderdeel uit van de alliantie Olympisch Vuur. Opvallend is dat met de alliantiepartners tot op heden nog geen afspraken zijn gemaakt over de inhoud van de activiteiten en de resultaten maar de partijen wel mede-eigenaar van het Olympisch Plan 2028 zijn. Dit geeft de alliantiepartners veel macht ten opzichte van andere betrokkenen van het Olympisch Plan 2028.

#### **6.4. Kernanalyse**

De context van de betrokkenen en de Evenementenambitie is van belang om de resultaten te interpreteren aangezien betekenissen altijd in hun context moeten worden gezien. De verschuiving van sport als doel naar sport als middel geldt als belangrijkste maatschappelijke ontwikkeling en levert spanning op in de uitvoering van de Evenementenambitie. Vanuit de perspectieven van Martin (1992) wordt zowel gekeken naar overeenkomsten als verschil in betekenisgeving. Op het eerste gezicht lijkt consensus te bestaan over de associaties van Olympisch niveau, te weten topsport, sporters en Olympische Spelen. Echter, vanuit een differentiatieperspectief blijkt dat de subculturen verschillende betekenissen toekennen aan het Olympisch Plan 2028 en de bijdrage aan de Evenementenambitie. De subculturen van de Evenementenambitie komen grotendeels overeen met de sectoren waarin de betrokkenen werkzaam zijn, alleen de bonden en NOC\*NSF worden als losse subculturen beschouwd. De betekenisgeving aan de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) is zeer gefragmenteerd. Hierbij bestaat niet alleen verschil in betekenisgeving tussen subculturen maar ook tussen de individuen binnen de subculturen. Daarnaast speelt de betrokkenheid van de respondenten bij de realisatie van de Evenementenambitie een grote rol in de betekenisgeving dan het organisatieniveau van de betrokkenen. Over de betekenissen van Olympisch niveau wordt continu onderhandeld en hierbij bepaalde betrokkenen meer invloedrijk dan anderen. Voornamelijk de formele positie in de alliantie Olympisch Vuur en de machtsbron geld verwerft een mate van macht.

De resultaten zijn in dit hoofdstuk geanalyseerd met behulp van de concepten context, betekenisgeving vanuit verschillende perspectieven en de aanwezigheid van machtsrelaties. Door deze theoretische concepten zijn de resultaten geïnterpreteerd en zijn mogelijke verklaringen gegeven voor de betekenissen. Op basis van de analyse van de resultaten kunnen in het volgende hoofdstuk de hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek beantwoord worden.

## 7. Conclusie

---

In dit onderzoek staan de betekenissen die betrokkenen geven aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 centraal. Na de beschrijving van de context van de Evenementenambitie zijn vijftien interviews afgenomen. Vervolgens zijn de data van de interviews in de vorm van stellingen teruggekoppeld aan de betrokkenen waarna de resultaten zijn beschreven en geanalyseerd met behulp van theoretische concepten. De probleemstelling van dit onderzoek is in hoofdstuk 3 uiteengezet en alvorens antwoord te geven op de hoofdvraag, zullen eerst de deelvragen beantwoord worden. De beantwoording van de probleemstelling is gebaseerd op de analyse in hoofdstuk 6.

### 7.1. Deelvragen

**Deelvraag 1: Welke betekenissen geven betrokkenen aan het Olympisch Plan 2028 en de Evenementenambitie uit dit plan?**

In de betekenisgeving aan het Olympisch Plan 2028 bestaat een duidelijk verschil tussen de subculturen van de Evenementenambitie. Waar consensus bestaat over de kracht van het Olympisch Plan 2028, verschillen betrokkenen in betekenisgeving over de huidige aanpak van het plan. Er bestaat een spanningsveld tussen de inzet van sport als doel en sport als middel. De betrokkenen uit de overheidssector en het bedrijfsleven benadrukken de brede oriëntatie van het Olympisch Plan 2028. De kracht ligt volgens hen dan ook in de vele haakjes die de brede oriëntatie biedt om aan te sluiten bij het Olympisch Plan 2028. Bovendien zijn de Olympische Spelen een middel om het plan te realiseren. Daarnaast zijn de medewerkers uit de sportsector en Olympisch Vuur voorstander van het aanbrengen van focus in de activiteiten in het kader van het Olympisch Plan 2028. Het plan is op dit moment te breed om te pakken en daardoor moeilijk behapbaar. Tevens benoemen de betrokkenen uit de sportsector de behoefte aan focus omdat de gedachte van het Olympisch plan anders verwatert. De betrokkenen vanuit de sportsector benadrukken hiermee de positionering van de Olympische Spelen als doel van het Olympisch Plan 2028. Dit conflict in doeleinden zorgt ervoor dat verschillende actoren machtsbronnen gaan inzetten. De uitvoering van het Olympisch Plan 2028 en de Evenementenambitie worden beïnvloed door overheidssturing in de vorm van voorwaarden die gesteld worden aan de toewijzing van subsidie. Evenementorganisatoren worden zo 'verplicht' om aandacht te schenken aan sport als middel om maatschappelijke doelen te realiseren. Bovendien zorgen de formele posities van het ministerie van VWS en NOC\*NSF als alliantiepartners van het Olympisch Plan 2028 ervoor dat zij invulling kunnen geven aan hun machtspositie in de uitvoering van de Evenementenambitie. De betekenissen van de respondenten aan de Evenementenambitie zijn meer gefragmenteerd dan de betekenisgeving aan het Olympisch Plan 2028. De nadruk ligt voor het gros van de betrokkenen op de sportkant van de ambitie maar de associaties met de Evenementenambitie lopen sterk uiteen. Opmerkelijk is dat de omschrijvingen van de Evenementenambitie grotendeels overeenkomen met de activiteiten welke de partij uitvoert om een bijdrage te leveren aan de ambitie. In de uitvoering van de Evenementenambitie is de kennis en expertise van het Program Office essentieel om de kwaliteit van de evenementen te verbeteren. Echter, de formele positie van de alliantiepartners overstijgt hierbij de deskundigheid van de medewerkers van het Program Office.

De bijdrage van de partijen aan het Olympisch Plan 2028 en de uitvoering van de Evenementenambitie wordt door de betrokkenen verschillend ervaren. Het grootste verschil is zichtbaar tussen de bescheiden rol van de sportbonden en de belangrijke rol die sportkoepel NOC\*NSF voor de organisatie ziet weggelegd. Dit is opvallend aangezien de evenementorganisatoren uiteindelijk de sportbonden zijn, welke cruciaal zijn voor de realisatie van de ambitie. Maar de bonden voelen zich onvoldoende betrokken bij (de uitvoering van) het Olympisch Plan 2028. De overheidssector en het bedrijfsleven kenmerken hun rol als verbindend waarbij het samenbrengen van partijen centraal staat. Net zoals over de aanpak van het Olympisch Plan 2028 denken de medewerkers verschillend over de rol van de alliantie in het Olympisch Plan 2028, uiteenlopend van het bureau dat leiding geeft aan het proces tot het uitbrengen van een bid tot een meer ondersteunende, faciliterende functie.

**Deelvraag 2: Welke betekenissen geven betrokkenen aan de beleidsterm Olympisch niveau?**

De betekenisgeving van de betrokkenen aan de beleidsterm Olympisch niveau is zeer gefragmenteerd. Er bestaan niet alleen verschillen in betekenissen tussen subculturen maar ook tussen de individuen in deze subculturen. Olympisch niveau wordt door de meerderheid van de betrokkenen sterk geassocieerd met (top)sport, sporters en de Olympische Spelen. Deze associaties zijn niet alleen zichtbaar in de sportsector maar ook buiten de sportsector. Dit kan verklaard worden door de waarde van de Olympische Spelen en sport in de Nederlandse samenleving. Echter, wanneer op deze associaties wordt doorgevraagd, blijkt dat betrokkenen ieder een eigen interpretatie geven aan de beleidsterm Olympisch niveau. Dit maakt de beleidsterm een zeer ambigu begrip. In de betekenisgeving aan de beleidsterm Olympisch niveau worden gaan voor goud en een vrije invulling van het begrip onderscheiden als twee uitersten. Echter, de betekenisgeving van de betrokkenen aan deze uitersten loopt sterk uiteen en ondanks overlap in betekenisgeving, is de interpretatie van Olympisch niveau per respondent verschillend. De meerderheid van de betrokkenen bevindt zich dan ook niet in deze uitersten en dat maakt het begrip zeer gefragmenteerd. Uit de analyse blijkt dat de beleidsterm Olympisch niveau als een symbool kan worden beschouwd welke meerdere en tegenstrijdige betekenissen kan omvatten.

Tussen het gaan voor goud enerzijds en een vrije invulling van het begrip anderzijds is een spanningsveld waarneembaar. Gaan voor goud wordt geassocieerd met de beste zijn, een nummer één plek halen en jezelf meten ten opzichte van anderen. Waar gaan voor goud dus gekoppeld wordt aan een harde meting van Olympisch niveau, ligt de kracht van de vrije invulling juist op de aansluiting van een groot aantal partijen bij het Olympisch Plan 2028. Bij de vrije invulling van de beleidsterm wordt Olympisch niveau juist ingezet als metafoor voor een hoog niveau die per persoon, per organisatie en per sector verschillend is. Deze spanning is tevens zichtbaar in de discussie rondom de afbakening van het begrip Olympisch niveau. Uit de resultaten blijkt een behoefte aan kaders omtrent het begrip zodat deze kaders richting tot handelen kunnen geven voor de betrokkenen. Daarentegen betekent het vast stellen van kaders ook minder speelruimte voor overheden en bedrijfsleven om aansluiting te vinden bij het Olympisch Plan 2028 en de afzonderlijke ambities. Een aantal betrokkenen oppert de beleidsterm Olympisch niveau niet af te bakenen maar het gewenste resultaat voor de betrokkenen te operationaliseren waarbij de (communicatie)kracht van Olympisch niveau behouden blijft.

Aangezien de betekenisgeving aan de beleidsterm Olympisch niveau zeer gefragmenteerd is, wordt continu onderhandeld over de betekenissen van betrokkenen. Macht speelt een belangrijke rol in deze strijd om betekenissen en de uitkomst van deze onderhandelingen kan worden gezien als de *'contested meaning'* van Olympisch niveau. Het Program Office heeft een adviserende rol naar de Council van Olympisch Vuur met betrekking tot de invulling van het begrip Olympisch niveau. De formele positie van de alliantiepartners NOC\*NSF en het ministerie van VWS en de beschikbaarheid van financiën van deze partijen zorgen ervoor dat de alliantiepartners invulling kunnen geven aan hun machtspositie. Doordat veel andere organisaties ook afhankelijk zijn van deze alliantiepartners in andere vormen van beleid is de positie van NOC\*NSF en het ministerie van VWS sterker ten opzichte van het Program Office.

**Deelvraag 3: Welke betekenissen geven betrokkenen aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028?**

De betekenissen van de betrokkenen aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie zijn eveneens zeer gefragmenteerd. Ook hier bestaat een verschil in betekenisgeving tussen de subculturen en tussen de individuen binnen deze subculturen. Door de vele interpretaties van Olympisch niveau voor de Evenementenambitie bestaat verwarring tussen de betrokkenen. Wat is nu precies de duiding van Olympisch niveau voor de Evenementenambitie? De betekenissen die worden toegekend aan Olympisch niveau voor de Evenementenambitie hebben betrekking op de kwantiteit van evenementen, de kwaliteit van evenementen, de besluitvorming en de voorwaarden om Olympisch niveau te realiseren.

De betrokkenen uit de sportsector beschouwen de organisatiekwaliteit van (top)sportevenementen in Nederland al op Olympisch niveau. De overige respondenten zien hierbij ruimte voor verbetering waarbij de sportsector nog veel van elkaar en van andere sectoren kan leren. In de betekenisgeving

aan Olympisch niveau voor de Evenementenambitie komen de kwantiteit en de kwaliteit van evenementen terug als belangrijkste aspecten voor Olympisch niveau. Echter, de interpretatie van deze aspecten verschilt sterk. De kwantiteit van evenementen betreft naast het opbouwen van een sterk trackrecord in aanloop naar 2016 ook het organiseren van een X aantal evenementen. Hierbij wordt door betrokkenen verschillend betekenis gegeven aan de evenementen die georganiseerd moeten worden. Het hoogste niveau van evenementen in de sector staat in deze situatie lijnrecht tegenover het organiseren van evenementen op alle niveaus. Daarnaast staat de kwaliteit van evenementen centraal. Hiertoe behoren volgens de betrokkenen het opbouwen van een (internationaal) goed imago en het genereren van een optimale economische en maatschappelijke spin-off. De verschillende interpretaties maakt de betekenisgeving van de betrokkenen zeer gefragmenteerd. Olympisch niveau voor de Evenementenambitie kan ook als een symbool beschouwd worden wat de verschillende betekenissen aan deze beleidsterm kan verklaren. Daarnaast is ook het verschil in doeleinden (sport als doel of sport als middel) zichtbaar voor Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. Dit brengt spanningen met zich mee in de uitvoering van de Evenementenambitie. Voornamelijk overheden en bedrijven willen maatschappelijke en economische doelen bereiken met evenementen en dit is zichtbaar in hun betekenisgeving aan Olympisch niveau voor de Evenementenambitie. Dit geldt ook voor de sportsector waar sport als doel de boventoon voert.

De aanwezigheid van ambiguïteit omtrent Olympisch niveau voor de Evenementenambitie zorgt ervoor dat ook hier continu strijd plaats vindt in het toekennen van betekenissen. De formele posities van NOC\*NSF en het ministerie van VWS wegen in dit geval ook zwaar. Het zijn de enige twee alliantiepartners die dicht bij evenementorganisatie staan en hebben op dit vlak een sturende rol in zowel de alliantie als de uitvoering van de ambitie. Daarentegen is de rol van de uitvoerders van de Evenementenambitie in dit geval groter dan in de bepaling van Olympisch niveau algemeen. Het bedrijfsleven, in dit geval ook samenwerkingspartners van Olympisch Vuur, kan meer invulling geven aan de machtspositie in de uitvoering van de Evenementenambitie dan in het besluitvormingsproces en zo kunnen deze partijen de uitvoering sturen. Dit geldt ook voor de gemeenten, provincies en sportbonden welke worden vertegenwoordigd door een overkoepelend orgaan in de alliantie Olympisch Vuur. De aanwezigheid van ambiguïteit rondom de beleidsterm Olympisch niveau is bij de betrokkenen zichtbaar op alle functieniveaus (uitvoerend, management en bestuurlijk). De respondenten zijn allen betrokken bij de realisatie van de Evenementenambitie maar bij drie respondenten behoort dit niet tot de dagelijkse werkzaamheden. Deze drie betrokkenen lijken meer moeite te hebben met de betekenisgeving aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie dan de overige betrokkenen. De mate van betrokkenheid van de respondenten in de uitvoering van de Evenementenambitie is dus van invloed op de betekenisgeving van het begrip Olympisch niveau voor de Evenementenambitie.

Tot slot benoemen de betrokkenen een aantal voorwaarden om Olympisch niveau te bereiken waarbij consensus bestaat over deze voorwaarden. Allereerst is draagvlak onder de Nederlandse bevolking van belang. Ten tweede is een verandering naar een on-Nederlandse mentaliteit noodzakelijk om grote (top)sportevenementen toegewezen te krijgen. De derde voorwaarde wordt benoemd als de belangrijkste voorwaarde en dit is de beschikbaarheid van voldoende financiële middelen. De laatste voorwaarde betreft een samenwerking tussen de betrokkenen in de uitvoering van de Evenementenambitie.

## **7.2. Hoofdvraag**

De beantwoording van de hoofdvraag bestaat uit een samenvatting van de antwoorden op de deelvragen in dit onderzoek. De hoofdvraag welke centraal staat in dit onderzoek, luidt:

***Welke betekenissen geven betrokkenen aan de beleidsterm 'Olympisch niveau' voor de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028 en hoe verhouden deze betekenissen zich tot elkaar?***

De betekenissen die betrokkenen toekennen aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie zijn zeer gefragmenteerd. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dan ook dat ambiguïteit ten aanzien van de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) op



elk organisatieniveau plaats vindt. Geen van de respondenten kan namelijk precies duiden wat Olympisch niveau is en hoe hiermee moet worden omgegaan.

Olympisch niveau wordt sterk geassocieerd met (top)sport, sporters en de Olympische Spelen. De betekenissen aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie hebben niet alleen betrekking op de invulling van de beleidsterm Olympisch niveau maar ook op de afbakening, de besluitvorming en de kritische succesfactoren van het begrip Olympisch niveau. De betekenissen aan Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) verschillen niet alleen tussen subculturen maar ook tussen de individuen binnen de subculturen. Uit het onderzoek blijkt dat het begrip twee uitersten kent, namelijk gaan voor goud en een vrije invulling, maar de betekenisgeving aan deze uitersten is erg divers. Dit geldt ook voor Olympisch niveau voor de Evenementenambitie waarbij de kwantiteit en kwaliteit van evenementen de belangrijkste aspecten van Olympisch niveau vormen. Echter, ook hierbij geldt een gefragmenteerde betekenisgeving door de betrokkenen aan deze aspecten. De uiteenlopende betekenisgeving is te verklaren wanneer Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) wordt beschouwd als symbool, aangezien een symbool de kracht heeft om meerdere (tegengestelde) betekenissen te omvatten. Dit kan tot een verschil in uitvoering leiden aangezien individuen handelen op basis van hun betekenisgeving. Daarnaast is de betrokkenheid van de respondenten verschillend geweest gedurende het beleidsproces wat samen met de ontwikkelingen in de context van invloed is op de betekenisgeving. Het toekennen van betekenis aan de beleidsterm Olympisch niveau blijkt in dit onderzoek niet afhankelijk te zijn van het functieniveau van de respondenten. De daadwerkelijke bijdrage en betrokkenheid spelen in de betekenisgeving aan Olympisch niveau een belangrijkere rol. De betrokkenen die verder weg staan van de dagelijkse uitvoering van de Evenementenambitie lijken meer moeite te hebben met de specifieke betekenisgeving aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de Evenementenambitie.

Daarnaast heeft de beleidsterm Olympisch niveau te maken met een aantal spanningsvelden tussen de subculturen van de Evenementenambitie. Het begrip Olympisch niveau is op dit moment niet eenduidig afgebakend maar uit de resultaten blijkt de behoefte van betrokkenen om kaders te schetsen rondom deze beleidsterm. Echter, het stellen van kaders beperkt ook de ruimte voor partijen buiten de sportsector om aan te haken bij de realisatie van de Evenementenambitie en het Olympisch Plan 2028. Dit spanningsveld is ook zichtbaar in de problematiek rondom de huidige aanpak van het Olympisch Plan 2028. Wanneer Olympisch Vuur een keuze maakt voor de positionering van de Olympische Spelen als doel in de aanpak van het plan dan zullen veel overheden en bedrijven onvoldoende aansluiting kunnen vinden met het Olympisch Plan 2028. Op deze manier zal het hoogstwaarschijnlijk geen landelijk plan worden en blijft het plan grotendeels in handen van sportend Nederland. Tevens bestaat een spanning in de uitvoering van de Evenementenambitie. Doordat het Olympisch Plan 2028, de Evenementenambitie en de beleidsterm Olympisch niveau de mogelijkheid geven tot verschillende interpretaties kan dit leiden tot een verschillende uitvoering waardoor het uiteindelijke doel Olympisch niveau niet wordt bereikt. Bij de organisatie van topsportevenementen zonder maatschappelijk nut zal het merendeel van de overheden en het bedrijfsleven geen aansluiting (meer) vinden. Door deze spanning tussen evenementen als doel en evenementen als middel kan uiteindelijk een verschil tussen de beleidsintenties en beleidsuitvoering ontstaan.

De aanwezigheid van ambiguïteit van de beleidsterm Olympisch niveau zorgt ervoor dat er continu strijd en onderhandeling plaatsvindt in het toekennen van betekenissen aan dit begrip. De onduidelijkheid van de regierol van de Evenementenambitie draagt ook bij aan de verwarring betreffende het begrip Olympisch niveau. NOC\*NSF en het ministerie van VWS geven invulling aan hun machtspositie via de positie als alliantiepartner en de beschikbaarheid van financiën. De medewerkers van het Program Office beschikken over specifieke kennis en ervaring wat betreft de organisatie van evenementen maar zijn in hun doen en laten afhankelijk van subsidies (en dus verantwoording) en kennen een minder sterke machtspositie. Betrokkenen van bedrijven, overheden en sportbonden zijn niet direct vertegenwoordigd in de alliantie wat hun formele positie verkleint. Echter, in de uitvoering van de Evenementenambitie spelen deze partijen, in het bijzonder de sportbonden, een erg belangrijke rol en kunnen zo invulling geven aan hun machtspositie.

In dit onderzoek is getracht inzicht te verkrijgen in een complex onderdeel van het Olympisch Plan 2028, namelijk de beleidsterm Olympisch niveau. Uit de resultaten blijkt dat Olympisch niveau en Olympisch niveau voor de Evenementenambitie als symbool meerdere (soms tegenstrijdige) betekenissen omvat. Hoe de resultaten uit dit onderzoek aansluiten bij de discussie omtrent de beleidsterm Olympisch niveau wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

## 8. Discussie

---

Nu de hoofdvraag en deelvraag zijn beantwoord, wordt het onderzoeksrapport afgesloten met een discussie waarbij kritisch naar de resultaten en het onderzoek wordt gekeken. Allereerst wordt gekeken hoe de resultaten uit het onderzoek kunnen bijdragen aan de bestaande discussies over de beleidsterm Olympisch niveau. Na deze discussie volgt in de vorm van een reflectie een kritische blik op de uitvoering van het onderzoek.

### 8.1. Discussie

De discussie bestaat uit drie onderdelen. Enerzijds komt aan bod hoe de resultaten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan de discussie over de beleidsterm Olympisch niveau. Anderzijds worden de resultaten uit dit onderzoek gekoppeld aan praktische aanbevelingen omtrent de inzet van het begrip Olympisch niveau. Tot slot zullen de resultaten worden gekoppeld aan het vraagstuk van het onderzoek (kloof tussen plan en praktijk).

De resultaten uit het onderzoek sluiten grotendeels aan bij de huidige discussies betreffende het Olympisch Plan 2028. Het Olympisch Plan 2028 wordt in de media verweten te weinig concreet te zijn waardoor de uitvoering van het plan te langzaam gaat (Kuiper, 2011). Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de betekenisgeving aan de beleidsterm Olympisch niveau zeer gefragmenteerd is. De betekenis van Olympisch niveau lijkt in eerste instantie voor de hand te liggen maar de interpretaties van de betrokkenen lopen sterk uiteen. Op basis van deze betekenissen, stemmen de betrokkenen hun handelingen in het kader van de Evenementenambitie af wat kan leiden tot verschillende uitwerkingen van de Evenementenambitie uit het Olympisch Plan 2028. De stappen die worden genomen kunnen hierdoor minder groot lijken dan in eerste instantie werd verwacht. Bovendien is Olympisch niveau tot op heden een abstract begrip waaraan geen kaders zijn gesteld. Dit leidt tot veel verwarring, ofwel een scala van interpretaties van Olympisch niveau. Bovendien bevestigt de abstractheid van het begrip dat de ambities uit het plan onvoldoende concreet zijn uitgewerkt. De behoefte aan concretisering van Olympisch niveau komt naar voren in het onderzoek maar ook de kracht van de abstractheid van het begrip wordt belicht. De alliantie Olympisch Vuur moet de invulling en de inzet van de beleidsterm Olympisch Plan 2028 gaan overwegen. Blijven de kaders afwezig en geeft dit voor veel partijen een haakje om aan te sluiten bij het Olympisch Plan 2028 of wordt de beleidsterm geconcretiseerd door het formuleren van doelstellingen en resultaten? Dit is een interessant vraagstuk waarbij in de derde alinea ook wordt stil gestaan. In de huidige discussie rondom het Olympisch Plan 2028 zijn personen uit de sportwereld verbaasd dat de politiek en bedrijfsleven zich niet meer inzetten voor het Olympisch Plan 2028 (Velthuis, 2011). Het Olympisch Plan 2028 is een initiatief van sportkoepel NOC\*NSF en het streven van het Olympisch plan is om door alle lagen van de Nederlandse samenleving te gaan leven. Echter, de eerste associaties van de betrokkenen binnen de Evenementenambitie aan het begrip Olympisch niveau zijn direct verbonden aan topsporters, sport en de Olympische Spelen. Binnen de sportsector lijkt dit niet tot problemen te leiden maar buiten de sportsector kunnen actoren het lastig vinden om met deze associaties aansluiting te vinden bij het Olympisch Plan 2028 en de afzonderlijke ambities. Dit kan mogelijk verklaren waarom de inzet van het bedrijfsleven en de overheden nog in de kinderschoenen staat. De discussie over de inzet van evenementen als doel of als middel komt overeen met de publieke discussie waarbij de Olympische Spelen als doel van het plan moeten worden gepositioneerd.

Opvallend is dat publieke discussies voornamelijk gaan over het Olympisch Plan 2028 en niet over de doelstelling van het plan, namelijk Olympisch niveau. In de media wordt de beleidsterm te pas en te onpas ingezet maar het begrip is nauwelijks inhoudelijk geladen. De onduidelijkheid en vaagheid van het begrip welke ook naar voren komt in de onderzoeksresultaten, kan leiden tot een verschuiving van het begrip naar de achtergrond waardoor het minder snel ter discussie wordt gesteld. Maar dit lost de onduidelijkheid van het begrip niet op. Het onderzoek heeft inzicht verschaft in de betekenissen die betrokkenen toekennen aan de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie). De resultaten bevatten belangrijke informatie voor het Program Office welke de afzonderlijke ambities uit het Olympisch Plan 2028 wil concretiseren. Tot slot is het een interessante vraag of Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie) overeenkomt met de betekenisgeving van betrokkenen van andere ambities aan de beleidsterm Olympisch niveau. Naast de topsport- en breedtesportambitie heeft de Evenementenambitie een directe link met de sportsector terwijl voor de andere ambities de inzet van

partijen buiten de sportsector cruciaal is. Zouden deze betrokkenen Olympisch niveau ook associëren met topsport, sporters en de Olympische Spelen en loopt de interpretatie van het begrip ook sterk uiteen? De betrokkenen van de andere ambities operen in een andere context en de context is voorwaardelijk voor de interpretatie omdat betekenissen altijd in hun context moeten worden gezien (Anthonissen & Boessenkool, 1998). Dit is een interessant vraagstuk voor een vervolgonderzoek.

Zoals de titel van dit onderzoeksrapport symboliseert is Olympisch niveau geen afgewogen en eenduidig begrip. De onderzoeker stelt voor Olympisch niveau te beschouwen als een paraplugedachte binnen het Olympisch Plan 2028. De beleidsterm kan met behulp van een beeldmerk of een korte omschrijving aanduiden welke gedachte het begrip symboliseert. Daarnaast geeft de onderzoeker de aanbeveling om resultaten voor de afzonderlijke ambities uit het Olympisch Plan 2028 te operationaliseren en te vertalen in doelstellingen. Het is hierbij essentieel dat de alliantiepartners en samenwerkingspartners, als belangrijkste stakeholders, worden betrokken in de concretisering van de ambities. Een andere voorwaarde is dat de alliantiepartners en samenwerkingspartners hun activiteiten uitrollen en dat het dus niet blijft hangen in de bestuurlijke laag van de organisatie. Actoren kunnen zich zo committeren aan de gestelde doelstellingen en in 2016 kan bepaald worden of deze doelstellingen zijn behaald of niet. Tevens is aan te bevelen dat de alliantie Olympisch Vuur de komende tijd goed de aanwezige spanningen welke naar voren zijn gekomen in de analyse van de resultaten in overweging nemen. De beleidsterm Olympisch niveau vraagt voor veel betrokkenen de behoefte aan kaders om zo richting aan handelen te kunnen geven maar anderzijds zorgt een vrije invulling van het begrip juist voor aansluiting van partijen buiten de sportsector. Daarnaast moet Olympisch Vuur stil staan bij de spanning van sport als doel en sport als middel binnen het Olympisch Plan 2028. Wanneer de Olympische Spelen als doel zullen worden uitgesproken, zal dit een beperkte aansluiting betekenen voor zowel partijen binnen als buiten de sportsector aangezien het plan zich dan zal focussen op de Olympische sporten en bepaalde regio in Nederland. Wat is wijsheid en waar doet Olympisch Vuur goed aan? Hierbij moet Olympisch Vuur zich de volgende vraag stellen: welke argumenten wegen zwaarder?

De beleidsterm Olympisch niveau is een zeer ambigu begrip welke verschillende interpretaties kent. Wanneer deze situatie ongewijzigd blijft, zullen betrokkenen de handelingen om Olympisch niveau te bereiken afstemmen op de gefragmenteerde betekenisgeving. Op deze manier kan de uitvoering van de Evenementenambitie (en dus het streven naar Olympisch niveau) totaal anders uitpakken dan in eerste instantie was bedoeld. Door rekening te houden met de belangen van de actoren en deze te betrekken in het uitvoeringsproces van de ambitie, zullen de betekenissen van de betrokkenen beïnvloed worden. De betekenissen zijn weer van invloed op de handelingen van de betrokkenen in de uitvoering van de Evenementenambitie en dit kan tot een andere, gewenste uitvoering leiden. De mechanismen die ten grondslag liggen aan een verschil tussen plan en praktijk lijken ook op nationale schaal een rol te spelen.

## **8.2. Reflectie**

Verschillende omstandigheden zijn van invloed geweest op het verloop van het onderzoek en daarom is een reflectie op de uitvoering van het onderzoek van belang. In eerste instantie zouden evenementorganisatoren als deskundigen betrokken worden in dit onderzoek. Al gauw bleek uit de voorbereidingsinterviews en gesprekken met personen uit het werkveld dat evenementorganisatoren slechts een gedeelte van de uitvoerders van de Evenementenambitie zijn. De realisatie van de Evenementenambitie is afhankelijk van een veelheid van partijen welke op verschillende niveaus opereren. Daarom is gekozen om de actoren waarmee de alliantie Olympisch Vuur samenwerkt of contact heeft om de Evenementenambitie te realiseren te betrekken in het onderzoek. Door betrokkenen centraal te stellen in het onderzoek zijn visies en beweegredenen zichtbaar geworden die anders mogelijk verborgen zouden zijn gebleven. In dit onderzoek zijn betrokkenen centraal gesteld. Uit de resultaten blijkt dat de alliantiepartners over de realisatiemacht beschikken dus daarom zou het interessant zijn om de betekenisgeving van de alliantiepartners aan de beleidsterm Olympisch niveau voor de afzonderlijke ambities te onderzoeken.

De wijze waarop de onderzoeker gegevens verzamelt, heeft invloed op de betrouwbaarheid en validiteit, en dus op de kwaliteit, van het onderzoek. (Baarda, de Goede & van der Meer-Middelburg, 2007). Betrouwbaarheid is de mate waarin onderzoeksresultaten onafhankelijk zijn van toeval en heeft betrekking op de interviewsituatie, de geïnterviewde en de interviewer (Baarda et al, 2007). De

interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder wat ten goede komt aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Bovendien is het onderzoeksperspectief beschreven in hoofdstuk 2 waardoor de onderzoeker zich bewust is van haar positie in het onderzoek. De betrouwbaarheid is echter geen garantie voor de validiteit van het onderzoek aangezien het bij validiteit gaat om het vormen van een juiste afspiegeling van de bestaande werkelijkheid (Baarda et al., 2007). In dit onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van verschillende dataverzamelmethode wat de validiteit van het onderzoek verhoogd (Glesne, 2006). Tot slot is dit onderzoek niet representatief voor de gehele onderzoekspopulatie maar geven de resultaten een goed beeld van de betekenissen die mogelijk breder gedeeld worden over het begrip Olympisch niveau.

Over de beleidsterm Olympisch niveau en de huidige aanpak van het Olympisch Plan 2028 is nauwelijks literatuur te vinden. Naast het gegeven dat deze aanpak uniek in de wereld is, is de aanpak van ongekend niveau en beslaat het Olympisch Plan 2028 facetten uit de gehele Nederlandse samenleving. Onderzoeken en publieke discussies over deze onderwerpen komen nu pas langzaam op gang en daarom is ook gebruik gemaakt van voorbereidingsinterviews en geluiden uit de praktijk, onder andere in de vorm van mediaberichten. In totaal zijn negentien interviews afgenomen, waarvan vier voorbereidingsinterviews en vijftien hoofdinterviews. Om de interactie van betekenisgeving in het onderzoek mee te nemen is een focusgroep georganiseerd. De data van de interviews vormen de basis voor vijf stellingen met betrekking tot Olympisch niveau. Helaas kon deze focusgroep op het laatste moment niet doorgaan in verband met een te laag deelnemersaantal. De stellingen van de focusgroep zijn daarom via de email gecommuniceerd met de deelnemers van de focusgroep. De betrokkenen hebben via de email een reactie gegeven op deze stellingen en waar het voor de onderzoeker onduidelijk was, heeft na afloop telefonisch contact plaatsgevonden. Vanuit de interpretatieve onderzoeksbenadering gaat de onderzoeker uit van de betekenissen van de betrokkenen. Voor de onderzoeker was het een uitdaging om de interpretatie van betekenissen pas te laten plaatsvinden in de analyse van de onderzoeksresultaten. De onderzoeker is hier gedurende het onderzoek alert op geweest maar heeft een aantal keer een te vroege interpretatie los moeten laten. Dit is ten goede gekomen aan de conclusies van het onderzoek.

De betrokkenen in het onderzoek gaven allen aan Olympisch niveau een leuk, onbekend en interessant onderwerp te vinden en verleenden daarom graag hun medewerking aan het onderzoek. Dit heeft ook te maken met de onduidelijkheid van het begrip en dat de betrokkenen hun stem over deze beleidsterm en de huidige aanpak van het Olympisch Plan 2028 konden laten horen. Wat de onderzoeker als zeer opmerkelijk heeft ervaren, is dat betrokkenen na afloop van de interviews aangaven nog niet eerder zo veel gesproken en nagedacht te hebben over de beleidsterm Olympisch niveau (voor de Evenementenambitie). Deze constatering maakte de uitvoering van onderzoek extra motiverend voor de onderzoeker.

## Literatuurlijst

---

- Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). *Betekeningen van besturen: variaties in bestuurlijk handelen amateursportorganisaties*. Utrecht: ISOR, 207 – 239.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Meer-Middelburg, A.G.E. van der. (2007). *Basisboek interviewen. Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen.
- Boessenkool, J., Eekeren, F. van & Lucassen, J. (2008). *Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!*
- Bottenburg, M. van (2007). Om de sport verenigd. Instituties in de sportwereld. In: J.W. Duyvendak & M. Otto (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*. Amsterdam: Boom, 225-239.
- Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Bourdieu, P. (1988). Program for a sociology of sport. *Sociology of Sport Journal*, 5(2), 153-161.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., & Twist, M.J.W. van (2007). *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Zevende herziene druk. Alpen aan den Rijn: Kluwer.
- Breedveld, K., Kamphuis, C. & Tiessen-Raaphorst, A. (2008). *Rapportage sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Coakley, J. (2004). *Sports in society: issues & controversies*. Achtste druk. New York: McGraw-Hill Humanities.
- Deetz, S. (2000). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In: P. Frost, A.Y. Lewin & R.L. Daft (2000), *Talking About Organization Science*. (123-152). Londen: Sage Publications.
- De Gelderlander. (31 maart 2011). *HAN wil met sport op Olympisch niveau presteren*. In: De Gelderlander.
- Eekeren, F. van, Verweel, P., Bottenburg, M. van, Cannegieter, N. & Harlaar, M. (2007). *Uitwerking van de bouwsteen 'Maatschappelijke betekenis' in het kader van het Olympisch Plan 2028*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.
- Elling, A. & Werff, H. van der. (2011). *Draagvlakmeting Olympische Spelen 2028. Uitkomsten van de eerste afname van een gestandaardiseerde draagvlakmeting voor de Olympische Spelen 2028 in Nederland*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Glesne, C. (2006). *Becoming qualitative researchers: an introduction*. Boston: Pearson Education.
- Hall, R.H. (1996). *Organizations, structures, processes, and outcomes*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hallet, T. (2003). Symbolic Power and Organization Culture. *Sociological Theory*, 21(2), 128-149.
- Hill, H.C. (2003). Understanding Implementation: Street-Level Bureaucrats' Resources for Reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 265-282.
- Hill, M. & Hupe, P. (2009). *Implementing public policy*. London: Sage publications.
- Houlihan, B. (2008). *Sport and society. A student introduction*. London: Sage Publications.
- Ijseling, S. (1979). Foucault en macht. In: E. Berns, S. Ijseling & P. Moyaert. *Denken in Parijs: taal en Lacan, Foucault, Althusser, Derrida*. Alpen aan de Rijn: Samson.

- Kuiper, M. (15 februari 2011). *Olympisch roer moet om*. In: Algemeen Dagblad.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russell Sage Foundation.
- Martin, J. (1992). *Culture in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- NOC\*NSF. (2009). *Expertrapport Nederlandse sport naar Olympisch niveau. Een nadere uitwerking van het sportgedeelte van het Olympisch Plan 2028*. Deventer: Dam uitgeverij.
- Olympisch Vuur. (2009). *Charter Olympisch Plan 2028*. Arnhem: Olympisch Vuur.
- Olympisch Vuur in samenwerking MVCM. (2010). *Olympisch Plan 2028, Heel Nederland naar Olympisch niveau. Plan van aanpak op hoofdlijnen*. Arnhem: NOC\*NSF.
- Olympisch Vuur in samenwerking met Sport & Strategie. (2011). *2028*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Parker, M.(2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London: Sage Publications.
- Parsons, W. (1995). *Public policy, an introduction to the theory and practice of policy analysis*. Hampshire: Edward Elgar Publications.
- Pfeffer, J. (1994). *Managing with power: politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pressman, J.L. & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland*. California: University of California Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Reed, M. (2003). The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls. In: H. Tsoukas & C. Knudsen (2003), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (289-309). Oxford: Oxford University Press.
- Ringeling, A. (1989). Beleidsanalyse als politieke activiteit. Het werk van Aaron Wildavsky. In A. Korsten en T. Toonen (red). *Bestuurskunde: hoofdfiguren en kernthema's* (359-375). Leiden: Stenfert Kroese.
- Rubin, H.J. & Ruben, I.S. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Simonis, J.B.D. (1983). *Uitvoering van beleid als probleem*. Amsterdam: Kobra Amsterdam.
- Smith, T.B. (1973). The Policy Implementation Process. In: *Policy Sciences* 4, 197-209.
- Stone, D.A. (1980). The implementation of social programs: two perspectives. *Journal of Social Issues*. 36(4), (13-34).
- Tamboer, J. & Steenbergen J. (2000). *Sportfilosofie*. Best: Damon.
- Tennekes, J. (2003). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant-uitgevers.
- Tiessen-Raaphorst, A., Verbeek, D., Haan de, J., & Breedveld, K. (2010). *Sport: een leven lang. Rapportage sport 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Timmer, R. (2000). *Nederlanders en de Olympische Spelen. Kennis, houding en opvattingen van de Nederlandse bevolking over de Olympische Spelen en in het bijzonder ten aanzien van de Olympische gedachte*. Arnhem: NOC\*NSF sportontwikkeling.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yanow, D. (1996). *How does a policy mean?: interpreting policy and organizational actions*. Washington: Georgetown University Press.

## Internet

Algemeen Dagblad (12 april 2011). Alberda wil krachtige leider Olympisch Plan. Geraadpleegd op 15 april 2011 via <http://www.ad.nl/ad/nl/1043/Olympische-Spelen/article/detail/2422690/2011/04/12/Alberda-wil-krachtige-leider-Olympisch-Plan.dhtml>.

Anker, E. van den. (z.d). Olympisch Stadion Amsterdam. Geraadpleegd op 15 juni 2011 via <http://www.architectenweb.nl/aweb/archipedia/archipedia.asp?ID=338>.

Asbroek, H. ten (15 februari 2011). Olympisch roer moet om. Geraadpleegd op 16 februari 2011 via <http://www.parool.nl/parool/nl/106/SERVICE/integration/nmc/frameset/archief.dhtml>.

Bas van de Goor Foundation (z.d.). Missie Bas van de Goor Foundation. Geraadpleegd op 15 mei 2011 via <http://www.bvdgf.org/overons/foundation/missie>.

Bottenburg, M. van. (2008). Presentatie 'De maatschappelijke rol van sport'. Geraadpleegd op 20 mei 2011 via <http://www.olympisch-vuur.nl/olympischplan2028>.

Klippus, H. (18 juni 2011). Oorverdovende stilte rondom het Olympisch Plan 2028. Geraadpleegd op 20 juni 2011 via <http://m.ad.nl/article/1001/2446626/Oorverdovende-stilte-rondom-Olympisch-Plan-2028.html>.

NOC\*NSF. (20 januari 2010). Nederland zet grote stappen op weg naar Olympisch niveau. Geraadpleegd op 9 maart 2011 via <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=3258>.

NOC\*NSF. (z.d). Over NOC\*NSF. Geraadpleegd op 20 mei 2011 via <http://www.noc-nsf.nl/over-nocnsf/>.

Olympisch Vuur (z.d.). Olympisch niveau. Geraadpleegd op 2 februari 2011 via <http://www.olympisch-vuur.nl/wat-wordt-verstaan-onder-nederland-op-olympisch-niveau>

Olympisch Vuur (z.d.). Organisatieonderdelen Olympisch Vuur. Geraadpleegd op 15 mei 2011 via <http://www.olympisch-vuur.nl/olympischvuur>.

Richard Krajicek Foundation (z.d.). Missie Richard Krajicek Foundation. Geraadpleegd op 15 mei 2011 via <http://www.krajicek.nl/>.

Velthuis, R. (23 april 2011). Olympisch Plan 2028 leeft gewoon niet. Geraadpleegd op 28 april 2011 via <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/archief/archief/article/detail/1880598/2011/04/23/Olympisch-Plan-2028-leeft-gewoon-niet.dhtml>.

Verweel, P. (15 december 2009). Rationalisering brengt de sport niet verder. Geraadpleegd op 10 mei 2011 via <http://www.sportknowhowxl.nl/SportverenigingEnPassie/4256>.

## **Bijlage I: Topiclijst interviews**

---

### **Inleiding**

- Bedanken voor tijd en medewerking;
- Voorstellen onderzoeker;
- Toelichting op het onderzoek;
- Opname van interview plus anonieme verwerking van de gegevens;
- Topics benoemen;
- *Bij belangstelling de samenvatting van het rapport toesturen.*

### **Introductie respondent**

- Kunt u wat over uzelf vertellen?
- Achtergrond respondent;
- Rol van sport in het leven van respondent.

### **Olympisch Plan 2028**

- Bijdrage van organisatie aan OP2028;
- Standpunt ten opzichte van OP2028;
- Bijdrage van respondent;
- Ervaring rol van organisatie en eigen bijdrage.

### **De beleidsterm Olympisch niveau**

- Respondent laten invullen van een mindmap over Olympisch niveau;
- Associaties Olympisch niveau;
- Vragen Olympisch niveau.

### **Olympisch niveau Evenementenambitie**

- Evenementenambitie in eigen woorden omschrijven;
- Aandacht voor sport en aandacht voor cultuur;
- Associaties Olympisch niveau Evenementenambitie;
- Vragen Olympisch niveau Evenementenambitie.

#### Afbakening van het begrip Olympisch niveau

- Voldoende richtlijnen voor handelen?
- Concreet versus abstract;
- Invulling begrip Olympisch niveau;
- Vaststaand begrip versus begrip wat in beweging is;
- Objectieve versus subjectieve term;
- Individueel versus collectieve term.

#### Invloed

- Olympisch niveau politiek of bestuur;
- Wie bepaalt en wie zou moeten bepalen wat Olympisch niveau is?
- Wie zou moeten bepalen of Olympisch niveau in 2016 is behaald?

### **Afronding**

- Samenvatting gesprek;
- Contact bij missen van punten bij uitwerking;
- Aanvullingen en/of opmerkingen;
- Bedanken.



## **Bijlage II: Stellingen Olympisch niveau**

---

De stellingen komen voort uit de resultaten van de interviews. De stellingen zijn gecommuniceerd via de email met de respondenten waarbij indien nodig telefonisch contact is gelegd ter verduidelijking.

### **Stelling 1**

*Olympisch niveau omvat de voorwaarden voor Nederland om de Olympische Spelen te kunnen organiseren.*

### **Stelling 2**

*Olympisch niveau voor Nederland ligt vooral in dromen en wensen.*

### **Stelling 3**

*Olympisch niveau kan niet vrij worden ingevuld, het is belangrijk dat hier een duidelijke lijn in wordt getrokken.*

### **Stelling 4**

*Nederland is qua evenementorganisatie al op Olympisch niveau.*

### **Stelling 5**

*Voor Olympisch niveau voor de Evenementenambitie is het opbouwen van een trackrecord belangrijker dan de kwaliteit van de organisatie van evenementen.*

### **Maak de volgende zin af:**

*Olympisch niveau voor de Evenementenambitie is voor.....*