

Publieke waarde van topsportprestaties en topsportevenementen

“Onderzoek op welke wijze de KNHB geprobeerd heeft om publieke waarde te creëren op basis van topsportevenementenbeleid en daarbij gebruikt heeft gemaakt van topsportprestaties rondom het EK Hockey 2017 in eigen land en welke verandertheorie daaraan ten grondslag ligt.”

Het onderzoek is uitgevoerd bij:



Organisatie

Koninklijke Nederlandse Hockey Bond

Onder begeleiding van de
Universiteit Utrecht



Eerste beoordelaar

Maarten van Bottenburg

Tweede beoordelaar

Michel van Slobbe

Student

Borus van der Sar (38395152)

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie *Publieke waarde van topsportsportprestaties en topsportevenementen*, hierin wordt een onderzoek beschreven op welke wijze de KNHB geprobeerd heeft om publieke waarde te creëren via topsportevenementenbeleid en topsportprestaties tijdens het EK Hockey 2017 in Nederland. Deze scriptie is geschreven in de laatste periode van de tweejarige master sportbeleid en sportmanagement. Het onderzoek is uitgevoerd met het doel om inzicht te krijgen in hoeverre een sportbond bezig is met het benutten van publieke waarde via topsportevenementen en topsportprestaties. Het onderzoek is daarmee waardevol voor sportbonden, beleidsmakers en de samenleving.

De afstudeerperiode was een mooie uitdaging en kans om de geleerde wetenschappelijke toepasbaarheid van mijn huidige opleiding en de praktische toepasbaarheid van mijn vorige opleiding Sportkunde te combineren. Ook was het nuttig om de praktijkervaring bij de NLsportraad toe te passen. Het was daarnaast motiverend om een onderzoek uit te voeren waar de onderzochte sportbond daadwerkelijk iets aan heeft.

Ik heb het onderzoek als verrijkend ervaren. Ik heb als vrijwilliger verschillende (topsport)evenementen mogen organiseren en als *medewerker advisering* van de NLsportraad geadviseerd over topsport. Het onderzoek heeft mijn kennis verbreed over de stand van zaken rondom de publieke waarde van topsport en hoe deze in de toekomst vergroot kan worden. Daarbij heeft het mij ook nieuwe ideeën gegeven om in de toekomst (topsport)evenementen te organiseren. Het onderzoek heeft mij verder nieuwsgierig gemaakt in hoeverre andere sportbonden publieke waarde nastreven.

Het onderzoek is niet zonder slag of stoot gegaan. Om deze reden wil ik mijn dank betuigen aan mijn scriptiebegeleider Maarten van Bottenburg die me iedere keer verder wist te helpen, wanneer ik het echt niet meer wist. Daarnaast wil ik hem ook bedanken voor de prettige gesprekken en het vele gelach. Verder wil ik mijn dank betuigen aan de KNHB die zeer geënthousiasmeerd en openhartig aan mijn onderzoek heeft meegeholpen. Het waren zeer leuke en waardevolle gesprekken in een fijne omgeving. Verder wil ik mijn collega's van de NLsportraad bedanken die mij veel flexibiliteit en (mentale) steun boden om een waardevolle scriptie te schrijven. Ik wil tot slot mijn ouders, vrienden en klasgenoten bedanken voor hun geduld, luisterend oor en afleiding die zij boden. Ook wil ik een aantal van hen bedanken voor het tegenlezen van mijn scriptie en eerlijke feedback.

Veel leer- en leesplezier!

Borus van der Sar, 's-Gravenzande, 10 juni 2024

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd omdat de samenleving steeds sterker verlangt van sportbonden dat ze publieke waarde creëren via topsport. Deze verwachting zorgt ervoor dat de topsportfinanciering die sportbonden ontvangen onder druk komt te staan. Het wordt van belang dat sportbonden aan de samenleving tonen in hoeverre ze publieke waarde creëren.

Sportbonden kunnen onder andere publieke waarde creëren via topsportprestaties en topsporevenementen, wanneer sprake is van doordacht en samenhangend beleid. Het is tot dusver niet inzichtelijk op welke wijze sportbonden gebruik maken van deze instrumenten. In dit onderzoek is bestudeerd op welke wijze de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) hiervan gebruik heeft gemaakt tijdens het EK Hockey 2017 en welke verandertheorie daaraan ten grondslag lag om publieke waarde te creëren.

Om dit te kunnen bestuderen is gebruik gemaakt van de *Theory of Change (ToC)*. Dit model biedt inzicht in hoeverre een organisatie gebruik heeft gemaakt van samenhangend en doordacht beleid om publieke waarde te creëren. De data voor dit onderzoek is verzameld via documentanalyse, interviews en één focusgroep.

De KNHB heeft deels een doordachte en samenhangende verandertheorie gehanteerd. Uit de data blijkt dat de KNHB met behulp van hun eigen evenementenafdeling veel activiteiten heeft georganiseerd rondom het EK Hockey 2017, zowel binnen als buiten hockeyverenigingen. Deze activiteiten waren deels afgestemd op de strategie en het beleid van de KNHB. Veel van de activiteiten hadden tot doel om publieke waarde te creëren. De KNHB heeft deze activiteiten mede kunnen organiseren door steun vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en de gemeente Amsterdam. Niettemin blijkt uit de reconstructie van de ToC dat de publieke waardecreatie beter had gekund. De KNHB heeft nauwelijks topsportprestaties ingezet om publieke waarde te creëren. Ook is het niet compleet inzichtelijk in hoeverre alle activiteiten en daaraan gekoppelde doelstellingen effectief en efficiënt waren, omdat niet of onjuist gemeten is of het beleid geleid heeft tot de gewenste resultaten. Verder blijkt uit de analyse dat de KNHB geen volledig inzicht had hoe de beschikbare middelen zijn ingezet voor elk van de activiteiten.

Op basis hiervan wordt aanbevolen om tijdens het WK Hockey 2026 voorafgaand aan het evenement een *Theory of Change* op te stellen waarin ook activiteiten zijn opgenomen om topsportprestaties te benutten. Ook wordt aanbevolen om in de toekomst systematisch metingen uit te voeren in hoeverre de gewenste resultaten zijn behaald en inzichtelijk te maken welke middelen per activiteit worden ingezet.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 inleiding	8
1.1 <i>Aanleiding</i>	8
1.2 <i>Probleemstelling</i>	8
1.3 <i>Hoofd- en deelvragen</i>	9
1.3.1 Theoretische deelvragen.....	9
1.3.2 Empirische deelvragen.....	10
1.4 <i>Relevantie onderzoek</i>	10
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.4.2 Maatschappelijke relevantie.....	10
Hoofdstuk 2 Literatuuranalyse	12
2.1 <i>Literatuurstudie</i>	12
2.1.1 Organisatorische legitimiteit.....	12
2.1.2 Ontwikkeling: sturingsprincipes.....	13
2.1.3 Begrip: publieke waarde.....	14
2.1.4 Begrip: publieke waarde topsport.....	14
2.1.5 Creatie publieke waarde.....	17
2.2 <i>Theoretisch kader</i>	18
2.2.1 Theory of Change.....	18
Hoofdstuk 3 Methode	22
3.1 <i>Onderzoeksbenadering</i>	22
3.2 <i>Respondenten</i>	22
3.2.1 Sportbond.....	22
3.2.2 Participanten.....	23
3.3 <i>Dataverzameling</i>	24
3.3.1 Documentanalyse (fase 1).....	24
3.3.2 Interviews (fase 2).....	24
3.3.3 Focusgroep (fase 3).....	25
3.4 <i>Analyse</i>	25
3.4.1 Documentanalyse (fase 1).....	25
3.4.2 Interviews (fase 2).....	25
3.4.3 Focusgroep (fase 3).....	26
3.4.4 Dataverwerking.....	26
3.5 <i>Kwaliteitscriteria</i>	26

3.5.1	Geloofwaardigheid	26
3.5.2	Overdraagbaarheid	26
3.5.3	Herhaalbaarheid	27
3.5.4	Bevestigbaarheid	27
Hoofdstuk 4 Resultaten		28
4.1	<i>Organisatie EK Hockey 2017</i>	28
4.1.1	Interne organisatie	28
4.1.2	Externe organisatie	29
4.1.3	Inkomsten en uitgaven	30
4.2	<i>Side-events</i>	30
4.2.1	Algemeen	30
4.2.2	Activiteiten bij hockeyverenigingen	31
4.2.3	Urban-Hockey-activiteiten	31
4.2.4	Kids City	35
4.3	<i>Scholingen</i>	35
4.4	<i>Commerciële activiteiten</i>	36
4.4.1	Sponsoractiviteiten	36
4.4.2	Verkoopactiviteiten	37
4.5	<i>Promotieactiviteiten</i>	37
4.5.1	Berichten op website en sociale media	37
4.5.2	<i>Internationals</i> EK zichtbaar maken	38
4.5.3	Allerlei promotieactiviteiten	38
4.5.4	Contact opnemen met mediapartijen	38
4.6	<i>Overige organisatieactiviteiten</i>	39
Hoofdstuk 5 Reconstructie gehanteerde verandertheorie		41
5.1	<i>Indicatoren Theory of Change</i>	41
5.1.1	Publieke waarde	41
5.1.2	<i>Outputs en outcomes</i>	42
5.1.3	Activiteiten en middelen	43
5.2	<i>Theory of Change</i>	43
5.3	<i>Verbindingen Theory of Change</i>	45
5.4	<i>Draagvlak verandertheorie</i>	46
Hoofdstuk 6 Conclusie		47
Hoofdstuk 7 Discussie		48
7.1	<i>Waarde resultaten</i>	48
7.2	<i>Beperkingen onderzoek</i>	49
7.3	<i>Context verandering</i>	49

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen	50
8.1 Aanbevelingen	50
8.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	51
Referentielijst.....	52
Bijlage I: Onderverdeling publieke waarde topsport.....	59
Bijlage II: Sportbonden	61
Bijlage 2.1 Ondersteunde sportbonden.....	61
Bijlage 2.2 Topsportevenementen en EK/WK medailles (periode 2017 tot 2020).....	61
2.2.1 Topsportevenementen.....	61
2.2.2 Unieke topsportprestaties.....	62
Bijlage 2.3 Potentiële sportbonden.....	63
Bijlage III: E-mailberichten.....	64
Bijlage 3.1 Mail KNHB.....	64
Bijlage 3.2 Mail respondenten.....	65
Bijlage 3.3 Mail focusgroep.....	65
Bijlage IV: Vragenlijsten	67
Bijlage 4.1 Vragenlijst interviews intern.....	67
Bijlage 4.2 Vragenlijst interviews stakeholders.....	69
Bijlage V: Werkvorm focusgroep.....	71
Bijlage 5.1 Uitwerking werkvorm focusgroep.....	71
Bijlage VI: Codeboom	72
Bijlage VII: Specifieke activiteiten KNHB EK Hockey.....	74
Bijlage 7.1 Specifieke activiteiten bij verenigingen	74
Bijlage 7.2 Specifieke activiteiten Urban City	74
Bijlage 7.3 Specifieke activiteiten Kids City.....	75
Bijlage VIII: Clusteringen <i>Theory of Change</i>	76
Bijlage 8.1 Clustering outcome.....	76
Bijlage 8.2 Clustering output.....	77
Bijlage 8.3 Clustering activiteiten	79
Bijlage 8.4 Clustering middelen	83

Hoofdstuk 1 inleiding

1.1 Aanleiding

NOC*NSF en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) hebben in 2019 hun topsportbeleid gewijzigd. Ze besloten om niet meer alleen te focussen op prestaties maar ook op de *publieke waarde*¹ van topsport (Sport verenigt Nederland, 2019). In 2022 scherpten zij hun topsportbeleid verder aan. De focus verschoof van de prestatie op zich naar de route die naar de prestatie moet leiden (Helder, 2022; NOS, 2023). Het nieuwe beleid ontstond omdat de publieke waarde van topsport onvoldoende bleek en misstanden aan het licht kwamen, waardoor de betalingsbereidheid van de samenleving afnam (Balk & Veldman, 2023; Mulier Instituut & Universiteit Utrecht, 2019).

Het behalen van enkel medailles is niet meer voldoende en misstanden worden nu eerder aangepakt. Dit verlangt van de topsport een nieuwe aanpak om te voldoen aan de nieuwe eisen en zodoende topsportfinanciering te blijven ontvangen.

1.2 Probleemstelling

De Nederlandse topsport ontvangt jaarlijks circa 67 miljoen euro vanuit de Rijksoverheid (KPMG, 2023). De overheid rechtvaardigt deze topsportuitgaven door te stellen dat topsport leidt tot publieke waarde² (De Rycke & De Bosscher, 2019; Elling *et al.*, 2012; Grix & Carmicheal, 2012). Het blijkt echter dat de publieke waarde van topsport moeilijk aantoonbaar en te creëren is. Van Bottenburg *et al.* (2012) en Weed *et al.* (2015) laten bijvoorbeeld zien dat het *trickledown effect*³ alleen in zeer beperkte mate en onder zeer specifieke condities ontstaat. Ook worstelen sportbonden en overheid met de vraag wat de publieke waarde van topsport is (Balk & Veldman, 2023). Het komt er in de praktijk op neer dat de maatschappelijke verwachtingen van de publieke waarde hoger zijn dan aangetoonde waarde (De Rycke & De Bosscher, 2019; Grix & Carmicheal, 2012). Daarbij kan slechts publieke waarde worden gecreëerd wanneer doordacht beleid wordt toegepast (Preuss, 2007; Taks *et al.* 2015). Het is dus niet eenvoudig om te voldoen aan de nieuwe eis: het creëren van publieke waarde.

Verder komt negatieve publieke waarde aan het licht door misstanden die plaatsvinden in de topsport (De Rycke en De Bosscher, 2019). Er is onder meer geweld rondom het sportveld, criminele inmenging en grensoverschrijdend gedrag (Balk & Veldman, 2023; Helder, 2022). Een aansprekend voorbeeld is de aandacht in de pers voor grensoverschrijdend gedrag in de turnwereld (NOS, 2021). Mogelijk kunnen deze misstanden het draagvlak voor de investeringen vanuit de Rijksoverheid in de topsport verkleinen (NLsportraad, 2023).

Ook de sponsoring van topsport wordt beïnvloed door de misstanden. Sponsors zijn bang om reputatieschade op te lopen wanneer ze verbonden zijn aan organisaties waarbij integriteitskwesaties aan het licht komen (NLsportraad, 2023). Een vroeg voorbeeld is het terugtreden van Rabobank uit de wielploeg door het dopingschandaal (De Volkskrant, 2012). Sponsors kijken bij het verlenen van sponsoring steeds scherper naar hun reputatie: ze willen alleen nog topsporten sponsoren die geheel 'zuiver' zijn van misstanden. De *Sustainable Development Goals* (SDG) van de Verenigde Naties (VN)⁴

¹ Zie paragraaf 2.1.3 voor de uitleg van de definitie publieke waarde

² Sport Versterkt (2023) definieert publieke waarde als de bijdrage die topsport direct of indirect levert aan de kwaliteit van het leven, geluk en welzijn van Nederlanders. Van Bottenburg *et al.* (2012) onderscheidt de publieke waarde in vier componenten: inspiratie- ontplooiing-, identificatiewaarde en economische waarde.

³ Het *trickle down effect* is het proces waarbij mensen worden geïnspireerd door topsport, sporters of sportevenementen om zelf ook deel te nemen (De Bosscher *et al.*, 2013).

⁴ De SDG's zijn duurzame ontwikkelingsdoelen die door de VN wereldwijd zijn aangenomen om een duurzame wereld voor iedereen te bereiken in 2030, waarin niemand wordt buitengesloten. De doelen gelden voor alle mensen en landen (Ministerie van Algemene Zaken, 2023b)

en de *Environmental, Social and Government* (ESG) rapportage richtlijnen van de Europese Unie versterken dit verder. Deze richtlijnen hebben tot gevolg dat sponsors bij het doen van hun investeringen voorkeur geven aan organisaties die beter bijdragen aan maatschappelijke doelen (KPMG, 2023; NLSportraad, 2023).

De kritiek vanuit de samenleving en sponsors zet de organisatorische legitimiteit⁵ onder druk (Deephouse *et al.*, 2016). De sportbonden worden opgeroepen om meer publieke waarde te creëren. Wanneer dit niet gebeurt neemt de betalingsbereidheid van de samenleving af en mogelijk ook die van de sponsors. De eventuele afnemende betalingsbereidheid van de samenleving zet de topsportfinanciering vanuit NOC*NSF, die grotendeels bekostigd wordt door VWS onder druk. Dit treft vooral de sportbonden die grotendeels worden gefinancierd vanuit de topsportfinanciering van NOC*NSF. Deze bonden worden in dit onderzoek de *ondersteunde sportbonden* genoemd (KPMG, 2023).

De afnemende organisatorische legitimiteit vraagt van zowel ondersteunde sportbonden als overheid om explicieter te laten zien wat de publieke waarde van topsport is. VWS heeft zich daarom tot doel gesteld om alleen bonden te financieren die publieke waarde creëren (Helder, 2022). Het nieuwe beleid vergt dat de ondersteunde sportbonden publieke waarde creëren en aantonen, wat de legitimiteit versterkt en daarmee de betalingsbereidheid vanuit de samenleving en sponsors verbetert.

Uit zowel Van Bottenburg *et al.* (2012) als De Rycke en De Bosscher (2019) blijkt dat onder specifieke condities publieke waarde uit topsport kan ontstaan. Publieke waarde kan onder andere via topsportevenementen en topsportprestaties worden bewerkstelligd, mits er sprake is van doordacht beleid (Preuss, 2007; Storm en Jakobsen, 2019; Taks *et al.* 2015).

Het is nu nog niet inzichtelijk in hoeverre ondersteunde sportbonden publieke waarde creëren via goed doordacht en samenhangend topsportevenementenbeleid, daarbij gebruik makend van topsportprestaties. Ook is nog niet duidelijk hoe effectief dat is. De *Theory of Change (ToC)* kan gebruikt worden om hier duidelijkheid in te krijgen. De ToC is een tool waarmee de logische samenhang, de mate van doordachtheid van het beleid en de gerichtheid op de publieke waarde kan worden geëvalueerd (Bolton *et al.*, 2018; Mayne, 2017; Parsons *et al.*, 2013; Van Der Roest & Geubbels, 2022). In het theoretisch kader (2.2) wordt dit verder uitgewerkt.

In dit onderzoek is gekeken hoe de Koninklijke Nederlandse Hockeybond (KNHB) heeft geprobeerd publieke waarde te creëren bij de organisatie van het EK Hockey 2017 in eigen land.

1.3 Hoofd- en deelvragen

De hoofdvraag die dit scriptie-onderzoek beantwoordt is:

Op welke wijze heeft de KNHB geprobeerd om publieke waarde te creëren op basis van topsportevenementenbeleid en daarbij gebruikt gemaakt van topsportprestaties rondom het EK Hockey 2017 in eigen land en welke verandertheorie ligt daaraan ten grondslag?

In de volgende paragrafen is ingegaan op de theoretische en empirische deelvragen die beantwoord worden in dit onderzoek.

1.3.1 Theoretische deelvragen

De literatuuranalyse is uitgevoerd via de volgende deelvragen:

1. Wat zegt de literatuur over organisatorische legitimiteit?

⁵ De definitie die wordt aangehouden voor organisatorische legitimiteit binnen dit onderzoek is de waargenomen geschiktheid van het topsportevenementenbeleid van sportbonden die tegemoetkomt aan de interne en externe verwachting om publieke waarde te creëren (Deephouse *et al.*, 2016).

2. Wat zegt de literatuur over het toegenomen belang van publieke waarde in de sturingsprincipes van de overheid?
3. Wat wordt in de literatuur verstaan onder publieke waarde?
4. Wat wordt in de literatuur verstaan onder publieke waarde van topsport?
5. Hoe kan volgens de literatuur publieke waarde gecreëerd worden via sportevenementen?
6. Wat is de *Theory of Change* en hoe kan die behulpzaam zijn in het creëren van publieke waarde?

De theoretische deelvragen zijn een voorbereiding op de empirische deelvragen die in de volgende sectie staan beschreven.

1.3.2 Empirische deelvragen

De volgende empirische deelvragen zijn gebruikt bij de interviews, de documentanalyse en de focusgroep:

1. Welke middelen gebruikt de KNHB om publieke waarde uit topsportevenementenbeleid en topsportprestaties in eigen land te creëren?
2. Welke activiteiten organiseert de KNHB daarbij?
3. Welke kortetermijnresultaten wil de KNHB hiermee behalen?
4. Welke langetermijn doelstellingen wil de KNHB daarmee behalen?
5. Welke publieke waarden van topsport wil de KNHB hiermee tot stand brengen?
6. In hoeverre zijn de bovenstaande zaken goed doordacht?
7. In hoeverre hangen de bovenstaande zaken logisch met elkaar samen?

1.4 Relevantie onderzoek

In de paragrafen hieronder wordt de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek verklaard.

Dit onderzoek past de *Theory of Change (ToC)* toe voor het analyseren van het topsportevenementenbeleid en de daarbij gebruikte topsportprestaties van ondersteunde sportbonden, om vast te stellen in hoeverre er samenhangend en doordacht beleid is dat gericht is op het creëren van publieke waarde door middel van topsportevenementen.

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is toe nu toe enkel onderzocht welke publieke waarden theoretisch gecreëerd kunnen worden via topsport en onder welke specifieke condities dat in de praktijk ook uitwerking heeft. Het is tot dusver onbekend in welke mate sportbonden publieke waarde proberen te creëren via topsportevenementen en onder welke specifieke condities. Dit onderzoek biedt hierin inzicht via de ToC. Het onderzoek reikt daarmee een tool aan die de ondersteunde bonden en de overheid in de toekomst kunnen gebruiken om de publieke waarde van het topsportbeleid te evalueren. Daarbij is de tool nuttig om in de toekomst te voorkomen dat sportbonden inzetten op het creëren van publieke waarde zonder een goed doordacht en samenhangend beleid daarvoor.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

In deze sectie is de maatschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht voor de overheid, (onderzochte) sportbond(en) en de samenleving

Overheid

De bevindingen van het onderzoek tonen aan op welke wijze de KNHB bij de organisatie van het EK Hockey 2017 publieke waarde heeft nagestreefd. De inzichten kunnen bijdragen aan het verbeteren van het beleidsvormingsproces van VWS. Het onderzoek maakt namelijk inzichtelijk aan VWS in hoeverre de KNHB naar publieke waarde heeft gestreefd. Op basis hiervan kan besloten worden of er nieuwe beleidsmatige stappen ondernomen moeten worden om het streven naar publieke waarde te verbeteren.

Sportbonden

Dit onderzoek geeft inzicht hoe de KNHB heeft geprobeerd om publieke waarden te creëren rondom het EK Hockey 2017. Het overzicht over hoe de KNHB zijn topsportevenementenbeleid heeft gevormd en topsportprestaties heeft gebruikt biedt de mogelijkheid om het beleid van de KNHB verder te verfijnen en de beoogde publieke waarde te vergroten. Daarnaast biedt het inzicht over het topsportevenementenbeleid de mogelijkheid om aan de stakeholders, zoals overheid en samenleving, aan te tonen welke publieke waarde is getracht te creëren via het topsportevenement. Hiermee kan organisatorische legitimiteit worden gewonnen.

Verder biedt dit onderzoek inzicht voor andere ondersteunde sportbonden hoe zij zelf publieke waarde kunnen creëren.

Samenleving

De bevindingen tonen welke publieke waarde de KNHB geprobeerd heeft te creëren en hoe. En dus in hoeverre de samenleving waar krijgt voor zijn geld. Het feit dat de gevolgen van het beleid op de publieke waarde inzichtelijk zijn gemaakt stimuleert de bond om deze sterker te creëren en het samenhangend beleid verder aan te scherpen. Dit zorgt voor een betere besteding van de topsportfinanciering die mede bekostigd wordt door de samenleving.

Hoofdstuk 2 Literatuuranalyse

In dit hoofdstuk wordt een diepgaande analyse van de relevante literatuur gepresenteerd. Het hoofdstuk is opgedeeld in twee paragrafen: de literatuurstudie en het theoretisch kader. Beide zijn gebaseerd op de theoretische deelvragen uit paragraaf 1.3.1 en vormen een fundament voor het verdere onderzoek.

2.1 Literatuurstudie

In deze paragraaf wordt met behulp van bestaande literatuur organisatorische legitimiteit uitgelegd en het toegenomen belang van publieke waarde in de sturingsprincipes van de overheid besproken. Daarnaast wordt verduidelijkt wat er verstaan wordt onder publieke waarde met een specifieke focus op publieke waarde van topsport. Verder wordt uitgelegd hoe publieke waarde gecreëerd kan worden via sportevenementen.

2.1.1 Organisatorische legitimiteit

In deze sectie wordt uitgelegd wat wordt verstaan onder organisatorische legitimiteit en hoe het wordt toegekend door zowel interne en externe stakeholders. Daarbij is ook beschreven wat voor gevolgen het heeft als legitimiteit niet wordt toegekend.

Definitie legitimiteit

Deephouse *et al.* (2016) definiëren organisatorische legitimiteit als de waargenomen geschiktheid van een organisatie in een sociaal systeem in termen van regels, waarden, normen en definities. In dit onderzoek vertaalt dit zich in de waargenomen geschiktheid van het topsportevenementenbeleid van sportbonden die tegemoetkomt aan de interne en externe verwachting om publieke waarde te creëren (Deephouse *et al.*, 2016).

Toekenning legitimiteit

De legitimiteit wordt toegekend door *audiences*: interne en externe stakeholders. De interne en externe actoren kennen legitimiteit toe op basis van hun eigen waarden, regels, normen en definities. Deze toekenning is gebaseerd op vier criteria, deze worden later uitgewerkt. De actoren communiceren hun oordeel met anderen. De media zijn hier tegenwoordig een belangrijk middel voor. De (sociale) media is volgens Deephouse *et al.* (2016) een platform dat de meningen van andere over de legitimiteit van een organisatie eenvoudig kan beïnvloeden. Door zelf te zorgen voor duidelijke uitspraken naar de interne en externe actoren over de doelen van de organisatie en de methoden die het gebruikt om die te bereiken kan een organisatie legitimiteit verbeteren.

Voorbeelden interne en externe actoren

- Interne actoren zijn bestuursleden, directieleden, medewerkers, leden en topsporters.
- Externe actoren zijn organisaties of individuen van buitenaf, bijvoorbeeld media, NOC*NSF, VWS, lokale overheden en de samenleving (niet-leden, fans en individuen).

Criteria en beïnvloeding legitimiteit

De organisatorische legitimiteit wordt toegekend door de interne en externe actoren, zoals eerder genoemd. Uit Deephouse *et al.* (2016) blijkt dat dit samenhangt met vier criteria: regelgevend, pragmatisch, moreel en cultureel-cognitief. Wanneer niet wordt voldaan aan een of meerdere criteria staat de legitimiteit van de organisatie onder druk. Dit brengt een bepaald soort uitdaging met zich mee, wat invloed heeft op het legitimiteitsniveau van de organisatie.

Deephouse *et al.* (2016) stellen dat een organisatie te maken kan krijgen met drie soort uitdagingen: prestatie-, waarde-, en betekenisuitdaging. Het is afhankelijk van de criteria met welke uitdaging de organisatie te maken heeft. Het is volgens de auteurs belangrijk om te sturen op de vier criteria. Als de organisatie voldoet aan de criteria dient de werkwijze gehandhaafd te worden. Wanneer niet wordt voldaan aan de criteria is het belangrijk dat een strategie wordt toegepast om legitimiteit te

verkrijgen. De tabel hieronder geeft weer wat wordt verstaan onder de criteria en welke criteria leiden tot de diverse uitdagingen.

Tabel 1, legitimiteitscriteria en legitimiteitsuitdagingen (Deephouse et al., 2016)

Criteria	Uitdaging
<u>Regelgevend</u> : in welke mate wordt voldaan aan de geldende regels, eisen en standaarden.	Prestatie-uitdaging
<u>Pragmatisch</u> : in welke mate de gestelde doelen/prestaties worden geleverd.	Prestatie-uitdaging
<u>Moreel</u> : in welke mate wordt gehandeld volgens de geldende norm en morele maatstaven.	Waarde-uitdaging
<u>Cultureel cognitief</u> : in welke mate wordt gehandeld op een manier die we gewend zijn.	Betekenis-uitdaging

Gevolgen van legitimiteit

Wanneer een organisatie te maken heeft met legitimiteitsuitdagingen heeft dat gevolgen voor het voortbestaan van de organisatie. Het leidt tot kritiek en aanvallen richting de organisatie. Het niet hebben van legitimiteit heeft negatieve gevolgen voor de sociale en economische uitwisseling. Stakeholders willen alleen in contact staan met organisaties die legitiem zijn. Als een organisatie geen legitimiteit heeft wordt de toegang tot de markt beperkt. Binnen deze context houdt dit in dat de bevolking niet meer bereid is om mee te betalen aan de financiering van topsport. Het kan zijn dat een organisatie het publiek overtuigt dat hun concurrent niet legitiem is, via deze wijze wordt de concurrent uitgeschakeld (Deephouse et al. 2016).

Een organisatie die legitiem is ontvangt steun en handelingsvrijheid. Legitimiteit zorgt daarmee voor een gemakkelijke toegang tot hulpbronnen en markten. Dit vergroot de overlevingskans van de organisatie op lange termijn. Het vermindert daarbij ook de kans op bemoeienis van buiten en de kans op lastige vragen (Deephouse et al. 2016). Kortom, legitimiteit verbetert de positie van de organisatie.

2.1.2 Ontwikkeling: sturingsprincipes

De overheden in verschillende landen hebben in de loop der jaren een verandering doorgemaakt in de manier waarop beleid wordt uitgevoerd. De komst van nieuwe sturingsprincipes heeft geleid tot het ontstaan van het begrip *publieke waarde* en de noodzaak om die kwantitatief te maken. Deze historie staat hieronder toegelicht.

Traditional Public Administration

De overheid maakte in het verleden gebruik van *Traditional Public Administration*. De overheid voerde haar beleid uit via strikte regels, hiërarchieën en procedures. De overheid stuurde niet alleen aan, maar bouwde en implementeerde ook de oplossingen. De burger werd door de overheid gezien als kiezer, cliënt of belanghebbende. Deze bestuursvorm had als uitgangspunt dat de overheid efficiënt handelt (Bryson et al., 2014).

New Public Management

Na verloop van tijd veranderde de maatschappelijke opvatting: *Traditional Public Administration* werd niet meer als efficiënt genoeg gezien. De burger had meer vertrouwen in de effectiviteit en efficiëntie van de markt (Bryson et al., 2014; O'Flynn, 2007). Dit resulteerde in de ontwikkeling van *New Public Management*. De overheden gingen taken decentraliseren en privatiseren (Bryson et al., 2014; O'Flynn, 2007). De overheid vervulde zijn rol door te managen, en stuurde externe partijen aan door doelen te stellen en resultaten te meten (Bryson et al., 2014). De doelen werden ingestoken vanuit een marktgericht karakter: de burger werd gezien als een klant en moest zo goed mogelijk worden

bediend. Dit moest leiden tot concurrentie, waardoor de markt werd gedwongen om efficiënt en effectief te werk te gaan (Bryson *et al.*, 2014; O’Flynn, 2007).

Public Value Management

In het model van *New Public Management* kwam uiteindelijk te veel nadruk te liggen op economische waarde. Het streven naar publieke waarde wat gebruikelijk was onder het eerdere *Traditional Public Administration* was te veel naar de achtergrond verdwenen (O’Flynn, 2007). Daarom ontwikkelde de overheid zich verder naar de huidige bestuursvorm *Public Value Management*. Deze bestuursvorm moest de twee waarden in balans brengen (Alford & O’Flynn, 2009). Het centrale idee achter *Public Value Management* is dat publieke domeinen netwerken stichten, die gezamenlijk streven naar publieke waarde (Alford & O’Flynn, 2009; Bryson *et al.*, 2014).

Public Value Management in de topsport

De evolutie betekent voor de topsport dat de overheid meer wil sturen op publieke waarde en minder in het effectief en efficiënt behalen van medailles. De sportbonden zijn nog steeds gelegitimeerd om sportprestaties te behalen. Maar als je subsidie van de overheid wilt ontvangen moet je aan meer voldoen dan alleen sportprestaties. Dit betekent voor de sportbonden dat zij meer moeten investeren in het creëren van publieke waarde en deze moeten aantonen om te voldoen aan de nieuwe wens van de overheid.

Kritiek op Public Value Management

Het hanteren van *Public Value Management* lijkt eenvoudig. Echter, uit de kritieken van Bryson *et al.* (2014) blijkt dit in de praktijk niet zo te zijn. Dit hangt vooral samen met het begrip *publieke waarde*. Er zijn namelijk veel uitkomsten die kunnen worden gezien als publieke waarde. Voorbeelden hiervan zijn geldelijke waarde en welzijn. Ook uit Alford & O’Flynn (2009) blijkt dat publieke waarde geen eenduidige definitie heeft. Bryson *et al.* (2014) beschrijven bovendien dat dezelfde publieke waarde op meerdere manieren gemeten kan worden. Elstein vult in Alford & O’Flynn (2009) aan dat publieke waarde een subjectief begrip is, dat moeilijk objectief meetbaar is. De bewijsvoering is hierdoor vaak niet sterk, waardoor subsidies lastig zijn te verantwoorden en die verantwoording lastig is te beoordelen.

Subjectiviteit publieke waarde in de topsport

Uit de literatuurstudie blijkt dat het algemene begrip publieke waarde onduidelijk omlinjd en gedefinieerd is. Het is daarom moeilijk te meten. Dit zorgt ervoor dat subsidies moeilijk zijn te verantwoorden. Het Strategisch Kader Topsport 2032 bevestigt dat de onduidelijkheid van publieke waarde ook voor de topsport geldt (Sport Versterkt, 2023).

2.1.3 Begrip: publieke waarde

Moore (2014) schrijft dat publieke waarde gaat over het welzijn en de rechtvaardige behandeling van anderen in de samenleving. Moore vult daarbij aan in Van de Noort *et al.* (2017) dat publieke waarde invloed heeft op het individu binnen de samenleving én op het gehele collectief. Het gaat over de bredere publieke meerwaarde die je als samenleving in het geheel wilt bereiken. Publieke waarde is niet iets wat door de overheid of door een grondwet wordt bepaald: publieke waarde wordt door de samenleving bepaald doordat zij iets als waardevol beschouwen (Meynhardt, 2009). Het gaat hierbij bijvoorbeeld om waarden zoals gezondheid, veiligheid en vrijheid (Van de Noort *et al.*, 2017).

2.1.4 Begrip: publieke waarde topsport

In deze sectie wordt het begrip publieke waarde van topsport toegelicht. Dit wordt gedaan met behulp van Van Bottenburg *et al.* (2012) en Rycke en De Bosscher (2019). Deze auteurs werpen licht op de verschillende onderdelen van publieke waarde van topsport. Met behulp van de bevindingen is een indeling gemaakt (zie bijlage 1). Deze indeling is in het onderzoek gebruikt om scherp te krijgen welke publieke waarde de KNHB heeft nagestreefd.

Publieke waarde topsport

Van Bottenburg *et al.* (2012) hebben een classificatie opgesteld om de publieke waarde van topsport te verduidelijken. Deze auteurs beschrijven vier componenten:

1. Ontplooingswaarde: topsport draagt bij aan de ontwikkeling van de individuele topsporter op zowel sportief als persoonlijk gebied. De overheid ziet deze waarde als een maatschappelijke verantwoordelijkheid, omdat het een bijdrage levert om sportieve talenten ontwikkelkansen te bieden. Dit komt overeen met de ambitie om een talentvol Nederland te creëren waar een cultuur van presteren en excelleren bestaat.
2. Inspiratiewaarde: topsport inspireert en enthousiasmeert. De inspiratiewaarde kan onderverdeeld worden in het kijken naar en het doen van sport. De inspiratiewaarde leidt tot het creëren van topsportpubliek, en voorziet daarbij in de behoeften plezier, trots, betrokkenheid, vermaak, sociale binding, identificatie en economische waardecreatie. Ook wordt breed aangenomen dat inspiratiewaarde tot een toename kan leiden van de sportparticipatie. De overheid gebruikt inspiratiewaarde bijvoorbeeld regelmatig om de investeringen in topsport te legitimeren. Het toenemen van sportparticipatie door inspiratie wordt het *trickledown effect* genoemd. Bottenburg *et al.* (2012) komt in zijn onderzoek tot de conclusie dat het *trickledown effect* zelden in de praktijk voorkomt. Het effect kan in kleine mate alleen ontstaan wanneer aan bepaalde condities wordt voldaan. Het is dan ook onterecht dat topsport op deze wijze algemeen wordt gelegitimeerd.
3. Identificatiewaarde: een individu (vaak de toeschouwer van sportevenementen) identificeert zich met de deelnemende sporter(s) of team(s). Het leidt tot verbondenheid met deze rolmodellen en kan resulteren in imitatie van uiterlijk en gedrag, persoonlijk welbevinden, trots en groepsspecifieke *empowerment*. De identificatiewaarde zorgt voor verbinding en verbroedering, wat de overheid als meerwaarde ziet in een steeds individualistischere samenleving waarin de sociale cohesie onder druk staat. Daarentegen zorgt de waarde ook potentieel voor negatieve effecten: geweld tussen fans van concurrerende teams, fout voorbeeldgedrag rondom doping en geweld en tot een negatief zelfbeeld van het individu.
4. Economische waarde: topsport stimuleert de economie door zijn verbondenheid met sport, bedrijfsleven en media, ook wel de *golden triangle* genoemd. De actoren spelen gezamenlijk in op de publieke belangstelling voor topsportprestaties, en de emotionele binding en identificatie tussen het publiek en de sportteams, sportclubs en/of sporthelden. Het blijkt tot dusver dat de inkomsten door topsport steeds verder toenemen. KPMG (2023) toont aan dat dit voornamelijk geldt voor de commerciële sport.
Topsportevenementen kunnen ook leiden tot economische waarde. De economische waarde is afhankelijk van het aantal additionele bezoekers en de duur van het bezoek. De behaalde topsportprestaties en de steun van de lokale bevolking spelen ook een belangrijke rol.

Publieke waardering topsport

De Rycke en De Bosscher (2019) hebben een classificatie opgesteld over de publieke waardering van topsport. Balk & Veldman (2023) stellen dat de publieke waardering zoals die is beschreven door De Rycke en De Bosscher (2019) vergelijkbaar is met de term publieke waarde zoals Van Bottenburg *et al.* (2012) hem gebruikt. De Rycke en De Bosscher (2019) benoemen tien categorieën van publieke waardering voor topsport. Daarbij hebben ze in elk van de categorieën ook oog voor de negatieve effecten.

1. Sociale gelijkheid en inclusie: het potentieel van topsport om de afstand tussen verschillende culturen te overbruggen en zo de harmonie tussen verschillende culturele groepen en sociaaleconomische gelijkheid tot stand te brengen. De publieke waardering kan anderzijds

ook leiden tot aversie tussen groepen doordat vormen van racisme worden vertoond. Denk bijvoorbeeld aan racistische bejegeningen vanaf de tribunes in het voetbal. Topsport dient dan ook op een juiste manier ingezet te worden. Het kan verder ook leiden tot uitbuiting, uitsluiting en seksisme.

2. Collectieve identiteit en trots: topsport biedt het publiek de mogelijkheid om hun nationale waarde, trots, collectieve eenheid, identiteit en nationalisme te uiten. Het nationalisme kan aan de andere kant ook agressief gedrag, rivaliteit en schaamte aanwakkeren.
3. Ethiek en *fair play*: topsport kan dienen als een platform waarop de morele dialoog gevoerd kan worden over onethische praktijken (zoals, misdaad, doping, oneerlijk spel, agressie etc.). Evenwel wordt topsport op het moment vooralsnog regelmatig in verband gebracht met onethische praktijken.
4. Feel good en passie: het kijken en bijwonen van topsportevenementen biedt het individu geluk, voldoening en opwindning. Het biedt afleiding. De negatieve component is dat het ook kan resulteren in woede, teleurstelling, vijandigheid en frustratie.
5. Fans en (media)aantrekkingskracht: de sporter en evenementen hebben een grote media-aandacht wat de populariteit van topsport stimuleert. Daartegenover komt ook regelmatige negatieve berichtgeving naar buiten (bijvoorbeeld, doping en onethisch gedrag) dit heeft een negatieve impact op het imago van de top- en breedtesport.
6. Internationaal prestige en imago: topsport kan landen internationale erkenning en prestige opleveren, wat kan leiden tot nieuwe relaties met landen en inwoners. Het kan resulteren in wereldwijde profilering van een land. Het kan daarnaast verder zorgen voor politieke macht, vredesopbouw en land- en citymarketing. Daarnaast kan het leiden tot een negatief internationaal beeld, oorlogspropaganda en de uitstraling dat een land zeer beperkte macht heeft.
7. Bekwaamheid en levenskwaliteit van sporters: topsport biedt de sporter levenslessen, trots, roem en kan de kwaliteit van het leven verhogen. De topsport kan echter ook leiden tot blessures, te hoge prestatiedruk en sociaal isolement. Het kan het welzijn van de sporter negatief aantasten.
8. Sportparticipatie en gezondheid: topsportprestaties zouden kunnen leiden tot meer gezondheidsbewustzijn en breedtesportparticipatie. Tot dusver is dit zogenaamde *trickledown effect* beperkt bewezen. Verder heerst de gedachte dat topsport een negatief zelfbeeld kan opleveren bij de fans. Ook kan het juist ontmoedigen om te sporten omdat het niveauverschil tussen de topsport en de fan te groot is. Ook deze gedachte is tot dusver beperkt bewezen.
9. Sponsors en commerciële activiteiten: topsport(eventementen) kunnen bij geschikte inzet resulteren in financieel rendement. Het kan namelijk zorgen voor sponsorovereenkomsten, mediarechten, commerciële activiteiten, en fondsenwerving. Topsportevenementen maken echter ook weleens verlies. Ook kan het voorkomen dat ze in verband worden gebracht met schandalen.
10. Lokale consumptie en leefomstandigheden: topsport-gerelateerde activiteiten kunnen resulteren in meer toerisme, consumptie en werkgelegenheid. In de praktijk blijkt dat een economisch voordeel vaak achterwege blijft. De reden is dat er vaak blijvende kosten zijn

voor de overheid en beperkte positieve effecten optreden voor de lokale bevolking. Daarbij leidt de toegenomen consumptie en het toerisme tot negatieve milieueffecten.

2.1.5 Creatie publieke waarde

In de voorgaande secties is het toenemende belang beschreven van de publieke waarde in de sturingsprincipes van de overheid. Daarnaast is beschreven wat verstaan wordt onder publieke waarde met een specifieke focus op publieke waarde van topsport. In deze sectie is uitgelegd hoe de publieke waarde van topsport gecreëerd kan worden via sportevenementen en topsportprestaties. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de hefboomwerking van sportevenementen, de toegevoegde waarde die zij bieden, de rol van side-events en hoe dit zich alles vertaalt in de praktijk.

Hefboomwerking sportevenementen

Taks *et al.* (2015) stellen dat sportevenementen kunnen resulteren in korte- en/of langetermijntuitkomsten. Deze uitkomsten kunnen zowel negatief als positief zijn. De kortetermijntuitkomsten, impact genoemd, ontstaan meestal willekeurig en ongepland. Er is daarbij geen gebruik gemaakt van doordacht beleid. Wanneer een uitkomst langdurig plaatsvindt wordt gesproken van *legacy*⁶. Dit kan alleen maar door doordacht beleid te gebruiken om naar een langetermijntuitkomst te streven (Preuss, 2007; Taks *et al.* 2015). Op deze wijze wordt het evenement ingezet als een hefboom om maatschappelijke en/of economische waarde te behalen (Taks *et al.* 2015). Dat doordacht beleid nodig is om publieke waarde te creëren en het toenemende belang van publieke waarde (zie 2.1.2) verklaart mogelijk dat evenementenorganisatoren steeds vaker verplicht worden om doordacht beleid te ontwikkelen voor sportevenementen (Preuss, 2018; Thomson *et al.*, 2019).

Legacy kan bestaan uit zowel negatieve als positieve effecten. Hover *et al.* (2014) stellen dat bij het streven naar *legacy* in het beleid rekening gehouden moet worden met potentiële negatieve effecten. Sportevenementen kunnen bijvoorbeeld zorgen voor tijdelijke verdringing, verhoging van huur en onnodige infrastructuur (Preuss, 2018).

Hover *et al.* (2016) en Storm en Jakobsen (2019) vullen hierop aan dat een evenement alleen kan resulteren in publieke waarde als het evenement dient als een hefboom. Een evenement dient dus alleen een maatschappelijk doel als doordacht beleid is ingezet door de organisatie. Storm en Jakobsen (2019) vullen aan dat sportprestaties dit verder kunnen bevorderen wanneer hiervoor ook strategisch beleid is. Hover *et al.* (2016) stellen dat het doordacht beleid (in het geval van een evenement) niet alleen gericht hoeft te zijn op activiteiten en communicatie tijdens het evenement, maar ook op de fase in de aanloop naar het evenement en de fase na het evenement.

Preuss (2006) attendeert erop dat bij de evaluatie van *legacy* niet alleen de focus moet liggen op het evenement. Het is van belang dat de effecten van het evenement op de lange duur worden gewogen. Daarnaast moet er ook oog zijn voor andere activiteiten die plaatsvonden gedurende het evenement. Deze kunnen namelijk invloed hebben op de *legacy* van het evenement. Denk bijvoorbeeld aan extra hotelovernachtingen door buitenlandse bezoekers.

Meerwaarde sportevenement

Chalip (2006) noemt dat een sportevenement de functie van een hefboom kan hebben omdat het over de unieke eigenschap beschikt te zorgen voor vreugde en kameraadschap. Chalip (2014) stelt dat dit sociale barrières doorbreekt en sociale interacties mogelijk maakt die in het dagelijks leven hoogstwaarschijnlijk niet waren ontstaan. Wanneer goed wordt gezinspeeld op *deze unieke ontmoeting*, aan de hand van doordacht beleid, kan publieke waarde ontstaan.

⁶ Preuss (2007) definieert *legacy* als de geplande en ongeplande positieve en negatieve, tastbare en immateriële structuren die voor en door een sportevenement worden gecreëerd en die langer blijven bestaan dan het evenement zelf.

Side-events

Bij de ontwikkeling van de strategie om langdurige maatschappelijke effecten te creëren moet in ogenschouw gehouden worden dat het evenement zelf vaak onvoldoende flexibiliteit biedt voor het uitvoeren van doordacht beleid. Om deze reden worden ter aanvulling side-events georganiseerd (Hover *et al.*, 2014). Een goed voorbeeld hiervan is het activatieprogramma dat gehanteerd is tijdens *La Vuelta Holanda* (Bottenburg & Noij, 2022).

La Vuelta Holanda: vooraf aan het evenement werd negen weekenden lang in diverse Utrechtse wijken een fiets-hub opgebouwd voor kinderen en gezinnen met het doel om de sportparticipatie te verhogen.

Als de organisatie kiest voor side-events om *legacy* te creëren is het van belang dat er een goede verbinding is tussen side-event en sportevenement. Het moet niet zo zijn dat het side-event ook had bestaan zonder het evenement. Er moet sprake zijn van additionaliteit (Hover *et al.* 2014). Verder is het belangrijk dat voor de bezoeker duidelijk is dat het side-event en het evenement bij elkaar horen (Hover *et al.*, 2016).

De praktijk

Het *trickledown effect* is de traditionele gedachte dat zonder beleid een langetermijneffect kan worden bewerkstelligd: men ging ervan uit dat de breedtesportparticipatie zou toenemen door het simpele feit dat een topsportevenement plaatsvond (Chalip *et al.*, 2016; Taks *et al.*, 2017). Uit de literatuurstudie blijkt echter dat publieke waarde enkel kan ontstaan wanneer sprake is van doordacht beleid.

Ondanks dat tegenwoordig duidelijker is dat sportevenementen alleen kunnen resulteren in *legacy* wanneer sprake is van doordacht beleid, blijkt het niet makkelijk te zijn om dit te vertalen naar de praktijk. Thomson *et al.* (2019) stellen dat in onderzoeken alleen de focus heeft gelegen op de gevolgen van *legacy* bij sportevenementen, maar niet hoe via beleid *legacy* het beste gecreëerd kan worden.

2.2 Theoretisch kader

In deze paragraaf wordt het theoretisch kader uiteengezet. Hierin wordt de *Theory of Change* uitgelegd en uitgezocht hoe dit kan bijdragen aan het creëren van publieke waarde.

2.2.1 Theory of Change

In deze sectie wordt de *Theory of Change* beschreven. Eerst wordt de ToC in algemene zin beschreven en uitgelegd waarom dit kan bijdragen aan het creëren van publieke waarde. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de indicatoren waaruit de ToC bestaat. Daarna worden de voor- en nadelen van de ToC toegelicht. Tot slot wordt beschreven op welke criteria gelet moet worden binnen de ToC om publieke waarde te creëren.

Theory of Change algemeen

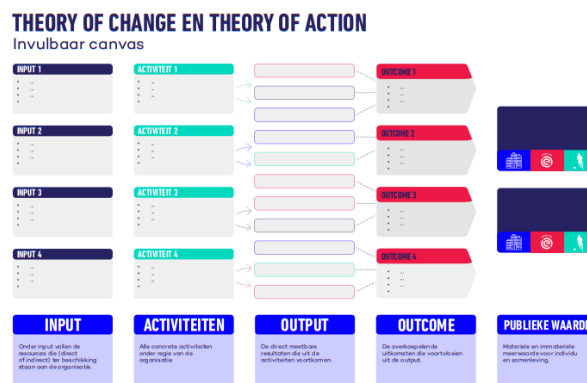
De ToC is een model dat helpt inzichtelijk te maken van welke veronderstellingen organisaties uitgaan om gestelde ambities te realiseren, en of het door hen gevoerde beleid daarmee in overeenstemming is. Het geeft via een stroomschema weer welke middelen, activiteiten, resultaten en uitkomsten van het beleid van een organisatie moeten leiden tot de publieke waarde die deze organisatie met haar beleid wil realiseren (Parsons *et al.*, 2013). Bolton *et al.* (2018) vult aan dat de ToC op deze manier de causale verbindingen aantoont van de onderdelen uit het beleid van een organisatie. Op grond hiervan kan worden nagegaan of de schakels in de keten van het beleid logisch met elkaar samenhangen en kunnen leiden tot de bedoelde en gewenste resultaten. De ToC vormt hiermee een basis om de impact van een strategie of programma te meten (Van Der Roest & Geubbels, 2022) en kan als evaluatie-tool van beleid fungeren (Bolton *et al.*, 2018; Mayne, 2017). De ToC kan zo gebruikt worden om na te gaan op welke wijze een sportbond zorgt voor een logische samenhang tussen de geleverde prestaties, beleidsactiviteiten en nagestreefde publieke waarde.

Indicatoren Theory of Change

Het stroomschema van de ToC bestaat in totaal uit vijf onderdelen (Bolton *et al.*, 2018; Van Der Roest & Geubbels, 2022):

1. **Input:** de hulpmiddelen die direct of indirect ter beschikking staan aan de organisatie en die gebruikt worden voor de uitvoering van de activiteiten.
2. **Activiteiten:** de bedachte activiteiten van een organisatie die moeten resulteren in het realiseren van de doelstellingen van het project.
3. **Output:** de direct meetbare materiële en immateriële resultaten die voortkomen uit de bedachte activiteiten (kortetermijnresultaten).
4. **Outcomes:** de voordelen/gezamenlijke uitkomsten die voortkomen uit de *output* (langeretermijnresultaten).
5. **Publieke waarde:** hoogstaand einddoel dat immateriële en materiële meerwaarde voor individu en samenleving betekent.

In figuur 1 staat het stroomschema weergegeven, hierin is duidelijk zichtbaar dat de onderdelen causaal met elkaar zijn verbonden.



Figuur 1, Theory of Change (Van Der Roest & Geubbels, 2022).

Voor- en nadelen Theorie of Change

Bolton *et al.* (2018) beschrijven dat de ToC voor- en nadelen kent waarmee rekening gehouden moet worden.

De toepassing van de ToC zorgt ervoor dat onderzoekers en beleidsmakers de beoogde resultaten van hun programma expliciet identificeren en overeenstemming hierover proberen te bereiken met anderen. Verder zorgt de methode voor draagvlak bij actoren. De methodiek biedt de gelegenheid aan actoren om mee te denken met de doelstelling(en) en samenhangende interventie(s). Ook biedt de ToC inzicht hoe de verbindingen tussen de onderdelen worden gemanaged. Dit zorgt voor meer bewustwording bij de uitvoerders. Ook kan de ToC eenvoudig gedeeld worden met andere partijen die hen weer verder helpen met het programma.

Bij de toepassing van de ToC moet rekening worden gehouden met externe (politieke) vereisten voor het programma. Ook moet rekening worden gehouden dat het model kan leiden tot onbedoelde uitkomsten. Verder moet ermee rekening worden gehouden dat *alle* belanghebbenden worden betrokken bij de ontwikkeling van het programma.

Evaluatie criteria Theory of Change

De ToC kan op twee manieren worden ingezet: om beleid te maken (*ex ante*) of te evalueren (*ex post*) (Mayne, 2017). In dit onderzoek wordt de ToC toegepast ter evaluatie. Om deze reden wordt alleen dit onderdeel uitgewerkt.

Mayne (2017) beschrijft een viertal criteria waarop gelet moet worden bij de evaluatie van de ToC. De criteria zijn van belang om de robuustheid van de ToC te beoordelen en de onderliggende

interventies die hieraan ten grondslag liggen. De criteria identificeren en corrigeren daarmee de structurele zwakheden in de gereconstrueerde ToC, wat er gedaan moet worden om de ToC te versterken en welke gegevens verzameld moeten worden om de werking van de interventie te beoordelen. De criteria staan hieronder toegelicht.

Het criterium “*resultaat*” omvat de output, uitkomsten en gevolgen, waarbij de gevolgen de uiteindelijke resultaten zijn die invloed hebben op het welzijn. Het criterium “*assumpties*” heeft betrekking op de onderliggende hypothesen of aannames. Het criterium “*causale verbanden*” staat voor de belangrijkste gebeurtenissen of voorwaarden die noodzakelijk zijn voor een causaal verband. Het toont daarbij ook de opeenvolging van de stappen van activiteiten naar impact. Daarnaast maakt Mayne (2017) gebruik van algemene criteria.

Algemene criteria:

1. Begrijpelijkheid: de logica en de structuur van de ToC is duidelijk.
2. Draagvlak: de ToC dient breed geaccepteerd te zijn door de actoren (dus ook de uitvoerders).
3. Inspanningsniveau: de activiteiten en *outputs* moeten overeenkomstig zijn met de verwachte resultaten.

Criteria voor ieder resultaat:

1. Duidelijke definitie: de resultaten zijn eenduidig gedefinieerd met betrekking tot meetbaarheid, betekenis en inhoud.
2. Timing: er is een duidelijke en realistische planning wanneer de resultaten worden verwacht.
3. Logische samenhang: de overgang van activiteit, *output*, *outcome* naar publieke waarde moet logisch zijn.
4. Meetbaar: de resultaten zijn meetbaar en de daarvoor benodigde gegevens zijn eenvoudig te verzamelen.
5. Implicaties monitoring en evaluatie: het is duidelijk aangegeven welke onderdelen expliciet gemonitord en geëvalueerd moeten worden, omdat deze een grotere kans op falen hebben.

Criteria voor iedere assumptie:

1. Duidelijke definitie: de gebeurtenissen en voorwaarden in de veronderstellingen moeten zo goed mogelijk gedefinieerd zijn wat betreft betekenis, inhoud en meetbaarheid. Ze dienen op eenzelfde manier geïnterpreteerd te zijn.
2. Logische samenhang: de aanname waarop dat effect dient op te treden moet een logische gebeurtenis of voorwaarde zijn.
3. Realistisch: de kans moet realistisch zijn dat de aanname ontstaat. Kortom de aanname moet goed onderbouwd zijn.
4. Duurzaam: de aanname komt tot stand tijdens de interventie en blijft hierna ook werkzaam.
5. Meetbaar: de aannames zijn meetbaar en er wordt gebruikt gemaakt van geldige onderdelen die eenvoudig te verzamelen zijn.

Criteria voor elk causaal verband:

1. Onafhankelijkheid: bij ieder oorzakelijk verband zijn de aannames onafhankelijk van elkaar.
2. Voldoende data: de verzameling van het resultaat en de aannames voor het casual verband zijn voldoende om het verband te laten werken.
3. Sterkte bewijs: het bewijs is voldoende sterk dat het oorzakelijke verband zich voordoet.

Bolton *et al.* (2018) vullen aan dat er ook rekening mee gehouden moet worden dat een programma kan falen vanwege inefficiënte middelen of onvoorziene obstakels bij implementatie.

De indicatoren van de ToC worden in dit onderzoek toegepast om te identificeren wat de KNHB rondom de indicatoren heeft gedaan. Deze informatie wordt gebruikt om de ToC te reconstrueren. Vervolgens wordt via de criteria de robuustheid van de ToC en de interventies beoordeeld. Dit biedt inzicht in hoeverre de KNHB publieke waarde heeft gecreëerd.

Uit de literatuuranalyse is gebleken dat er diverse publieke waarden rondom topsport zijn. Deze publieke waarden kunnen via sportevenementen en topsportprestaties tot stand komen wanneer gebruik wordt gemaakt van doordacht beleid.

De *Theory of Change (ToC)* maakt inzichtelijk in welke mate doordacht beleid is ontwikkeld, in dit geval door sportbonden. Het vormt daarmee een evaluatie-tool om inzichtelijk te krijgen in hoeverre sportbonden publieke waarde hebben gecreëerd en waar ze tekort zijn geschoten. Dit inzicht kunnen sportbonden (eventueel) gebruiken om legitimiteit te verkrijgen bij externe *audiences*.

Hoofdstuk 3 Methode

Het hoofdstuk biedt inzicht via welke onderzoeksmethode de hoofd- en deelvragen beantwoord zijn. Dit wordt gedaan door eerst toe te lichten welke onderzoeksbenadering is toegepast. Daarna worden de respondenten beschreven en de data verzameling. Vervolgens wordt beschreven hoe de resultaten zijn geanalyseerd en in welke mate het onderzoek voldoet aan de kwaliteitscriteria.

3.1 Onderzoeksbenadering

De informatieverzameling heeft plaatsgevonden via kwalitatief onderzoek via een *single case study design* (Skinner *et al.*, 2015). Met de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) is op basis van hun kennis een *Theory of Change* gereconstrueerd. Op basis hiervan is inzicht verschaft op welke wijze de KNHB geprobeerd heeft om publieke waarde te creëren op basis van topsportevenementenbeleid en daarbij gebruik heeft gemaakt van topsportprestaties rondom het EK Hockey 2017 in eigen land en welke verandertheorie daaraan ten grondslag ligt.

De *case study* is verricht bij een sportbond omdat het praktijkgerichte informatie oplevert over op welke wijze geprobeerd is publieke waarde te creëren. Het zorgt voor nieuwe inzichten en patronen die tot dusver onbekend zijn.

De *case study* focust zich op één topsportprestatie in eigen land. Uit de literatuurstudie (zie 2.1.5) is gebleken dat een topsportevenement een hefboom vormt om publieke waarde te creëren en topsportprestaties dit effect verder kunnen versterken. Een topsportevenement in combinatie met topsportprestaties biedt daarmee een goed praktijkvoorbeeld waarover de KNHB ondervraagd kan worden in hoeverre zij binnen deze casuïstiek getracht hebben om publieke waarde te creëren. De methode kwalitatief onderzoek is gebruikt om met behulp van de KNHB rondom de afgesproken casuïstiek de ToC te reconstrueren. Met behulp van documentanalyse en interviews is zowel feitelijke informatie over de casuïstiek gereconstrueerd als de betekenissen die de betrokkenen hieraan geven. Tot slot is een focusgroep uitgevoerd om de indicatoren van de ToC te verifiëren en om te achterhalen of de interpretatie van de gebeurtenissen (bijvoorbeeld overgang van indicator *output* naar *outcome*) die met elkaar zijn verbonden juist is geïnterpreteerd.

De kritische-realistische benadering is gebruikt. De benadering gaat ervan uit dat er een objectieve sociale werkelijkheid bestaat, maar dat die werkelijkheid subjectief wordt ervaren en geïnterpreteerd door individuen. Het is mogelijk kennis te ontwikkelen hoe die objectieve sociale werkelijkheid werkt en onder welke voorwaarden, terwijl tegelijkertijd wordt erkend dat die werkelijkheid subjectief wordt beleefd (Easton, 2010). Het is belangrijk als uitgangspunt te nemen dat de subjectieve werkelijkheid met de bijbehorende voorwaarden niet zomaar ontstaat binnen iedere casuïstiek. De benadering wordt toegepast via retroductie: het achterhalen welke voorwaarde zorgt voor de overgang naar een bepaalde gebeurtenis (Easton, 2010).

Aan de hand van de kritische-realistische benadering toegepast op een *single case study* met behulp van documentanalyse, interviews en een focusgroep is nagegaan hoe de KNHB publieke waarde heeft geprobeerd te creëren en welke onderliggende causale relaties zij daarbij veronderstellen vanuit het perspectief van meerdere betrokkenen.

3.2 Respondenten

De respondenten zijn geselecteerd in twee fases. De fases zijn hieronder toegelicht.

3.2.1 Sportbond

De KNHB is geselecteerd via een doelgerichte steekproef (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De reden hiervoor is de specifieke casus van het onderzoek: een ondersteunde sportbond die een topsportprestatie heeft behaald in eigen land. De keuze is gevallen op de KNHB door met behulp van

de topsporttoekenningenlijst van NOC*NSF⁷ in kaart te brengen welke ondersteunde sportbonden tussen 2017 en 2019 topsportprestaties hebben behaald in eigen land op een EK of WK op senioreniveau (zie bijlage 2). De keuze is gemaakt voor de KNHB omdat dit een organisatorische krachtige en grote bond is (NOC*NSF, 2020; NOC*NSF, 2023). De kans is hierdoor groter dat de bond beschikt over een topsportevenementenbeleid dat interessant is om te bestuderen. Dit werd ook ondersteund door diverse geraadpleegde experts.

De keuze is gemaakt voor een EK of WK op senioreniveau omdat dit grote en spraakmakende gebeurtenissen zijn. Deze hebben normaliter meer aandacht. Dit vergroot de kans dat bonden het evenement hebben gebruikt als hefboom om publieke waarde te creëren. Daarbij verplicht de overheid via subsidieverstrekking dat sportbonden bij de organisatie van dit soort evenementen publieke waarde na te streven (VWS, 2015).

De periode van 2017 tot 2019 is gekozen omdat *ex post* evaluatie wordt uitgevoerd via de ToC. De periode van 2020 tot 2022 is buiten beschouwing gelaten omdat in deze periode vanwege het coronavirus (Ministerie van Algemene Zaken, 2023a) weinig evenementen hebben plaatsgevonden. De evenementen die wel plaatsvonden moesten rekening houden met de coronamaatregelen of hadden een zeer korte en/of onzekere voorbereidingstijd (VWS, 2020). De aanname is dat daardoor in deze periode de nadruk veel minder heeft gelegen op het creëren van publieke waarde. Er is niet gekozen voor het jaar 2023 omdat in het onderzoek ook aandacht is besteed of het gekozen evenement is geëvalueerd en wat met de evaluatie is gedaan. De verwachting is dat de doorlooptijd van evenementen in het jaar 2023 te kort is om te achterhalen wat gedaan is met de evaluatie. Verder is ermee rekening gehouden dat het evenement niet te lang geleden georganiseerd is, omdat anders de kans aanwezig is dat respondenten het beleid amper herinneren en beperkte beleidsdocumenten nog beschikbaar zijn.

De KNHB is benaderd per mail (zie bijlage 3.1) met behulp van de contactgegevens die de onderzoeker tot zijn beschikking had via zijn stage-organisatie. Daarbij is voorafgaand afgestemd met een persoon die bekend is met de bond welke medewerker van de bond het beste benaderd kon worden. Toen de KNHB akkoord ging met het onderzoek is met de aangewezen contactpersoon vanuit de sportbond een fysiek kennismakingsgesprek gevoerd om het onderzoek uitvoerig te bespreken en de benodigde beleidsdocumenten op te vragen. Ook is de geschiktheid van de vooraf geselecteerde respondenten besproken en waar nodig gewijzigd. De interviews hebben fysiek (voorkeur) en online plaatsgevonden.

3.2.2 Participanten

Het doel van het onderzoek is om met behulp van de geselecteerde respondenten de ToC van de KNHB te reconstrueren. Dit is gedaan via documentanalyse, interviews en een focusgroep (zie 3.3). De respondenten zijn gekozen via een doelgerichte steekproef met behulp van de contactpersoon. Er is gekozen voor een doelgerichte steekproef, omdat een beperkt aantal medewerkers kennis hebben over de gekozen casus.

In totaal zijn interviews gehouden met vijf respondenten die tijdens het EK hockey 2017 werkzaam waren voor de KNHB. Deze respondenten bekleedden verschillende posities tijdens het EK Hockey 2017. Deze keuze is bewust gemaakt omdat op deze wijze inzicht verkregen wordt aan de hand van verschillende invalshoeken, wat zorgt voor diverse informatie. Er is gesproken met de evenementen-, communicatie- en beleidsafdeling.

Verder is ervoor gekozen om één stakeholder te interviewen die betrokken was bij het EK Hockey 2017. De keuze is gemaakt omdat stakeholders een belangrijk aandeel spelen in de werking van de ToC. Wanneer de stakeholders de ToC niet accepteren of verkeerd interpreteren leidt het tot een ongewenst effect (Bolten *et al.*, 2018; Mayne, 2017). In afstemming met de respondenten van de

⁷ <https://nocnsf.nl/media/5839/nocnsf-lijst-topsporttoekenningen-2022.pdf>

KNHB is de keuze gevallen op een medewerker van de gemeente Amsterdam. Uit de interviews kwam namelijk voort dat de gemeente de belangrijkste stakeholder was. Deze persoon is nauw betrokken geweest bij het EK hockey 2017.

Na verwerking van de documentanalyse en interviews is een focusgroep uitgevoerd met drie respondenten. Deze respondenten hebben ook deelgenomen aan de eerdere interviews en waren allen werkzaam bij de KNHB. Deze respondenten zijn bewust gekozen. Deze personen waren het meest geschikt om te discussiëren over de bevindingen die staan weergegeven in de gereconstrueerde ToC. De personen zijn na afloop van het interview direct geïnformeerd over de focusgroep.

3.3 Dataverzameling

In de secties hieronder staan de methode documentanalyse, interviews en focusgroep toegelicht.

3.3.1 Documentanalyse (fase 1)

De documentanalyse is opgedeeld in twee delen en is hieronder toegelicht.

Deel 1

De documentanalyse is een methode die een beeld kan vormen over bepaalde aspecten en over de gezamenlijke taal in een bepaalde groep (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De tool vormt een analytische manier waarmee gezocht kan worden naar de benodigde informatie. De *Theory of Change* vormt het analytisch handvat: er is gekeken naar de middelen, activiteiten, *output*, *outcome* en publieke waarde. De focus binnen de documentanalyse lag op casus specifieke documenten en overstijgende beleidsdocumenten van de KNHB met betrekking tot het topsportevenementenbeleid.

1. Casus specifieke documenten richten zich op het topsportevenement, bijvoorbeeld een draaiboek en projectplan. Deze documenten bieden voornamelijk inzicht in de middelen, activiteiten en output van de bonden.
2. Overstijgende beleidsdocumenten, bijvoorbeeld het strategisch plan en het jaarverslag bieden inzicht in het grotere plaatje. Daarbij biedt het inzicht in de *outcome* en publieke waarde. In sommige gevallen gaf het ook een goede aanvulling op de casus specifieke documenten.

De documentanalyse is gebruikt om een eerste ruwe schets van de ToC te reconstrueren. De documenten zijn voorafgaand aan de interviews verkregen via de respondenten/en of door de contactpersoon van de bond. In totaal zijn 13 documenten geanalyseerd.

Deel 2

De interviews hebben geleid tot nazending van belangrijke documenten met betrekking tot het onderzoek. De inhoud van deze documenten kwam namelijk (deels) ter sprake tijdens de interviews. Deze documenten zijn gelijktijdig met de data van de interviews (zie 3.3.2) toegevoegd aan de tweede versie van de ToC.

3.3.2 Interviews (fase 2)

In de tweede fase van het onderzoek zijn semigestructureerde interviews uitgevoerd. Bij deze vorm krijgt de respondent ruimte om alle (naar zijn of haar inzicht) relevante informatie rondom het thema te delen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Er is gebruikt gemaakt van een topiclijst, waarin de vragen staan die dienen als leidraad (zie bijlage 4). De topiclijst is gebaseerd op de indicatoren van de ToC met daaraan verbonden de criteria van de ToC. Bij het opstellen van de topiclijst is gebruik gemaakt van het "Het handboek *Theory of Change*" (Van Der Roest & Geubbels, 2022). Op basis hiervan is besloten om het interview te starten met de stap publieke waarde en te eindigen met de stappen activiteiten en middelen. Verder is tijdens de interviews als achtergrondinformatie de ruwe schets van de ToC gebruikt die voort is gekomen uit de documentanalyse.

Ten eerste zijn de interviews gebruikt om de ToC verder in te vullen en diepgaande vragen te stellen over de ruwe schets van de ToC om de werkelijkheid te controleren. Er is bijvoorbeeld gecontroleerd tijdens de interviews of *Kids City* en *Urban City* twee aparte activiteiten waren. Dit heeft inzicht

verschafft in het gegeven of het beleid ook daadwerkelijk is uitgevoerd. Ten tweede zijn de interviews uitgevoerd om te achterhalen in welke mate de stappen van de ToC logisch met elkaar samenhangen en in welke mate voldaan is aan de criteria van de ToC. Op basis van deze inzichten is een tweede versie van ToC opgesteld en inzicht verschafft over de werking ervan.

De interviews zijn gestart met een korte inleiding. Hierin werden (nogmaals) doel, tijdsduur, vertrouwelijkheid, vrijwilligheid en anonimiteit benadrukt. Ook is om toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Vervolgens is om *informed consent* gevraagd. Het doel hiervan is om toestemming te vragen aan de respondenten om de interviewdata te mogen gebruiken in het onderzoek en het waarborgen van hun zelfbeschikkingsrecht en anonimiteit. Daarna is via *small talk* getracht om het vertrouwen te winnen van de respondent om vervolgens een goed interview af te kunnen nemen.

Tijdens de interviews is een niet ingevulde ToC bij de hand gehouden om overzicht aan de respondent te bieden bij welke stap de interviewer was. Na afloop van het interview is de mogelijkheid geboden aan de respondent om eventuele vragen te stellen over het onderzoek. Daarnaast zijn afspraken gemaakt met betrekking tot de opname en het lezen van het transcript. Tot slot is de respondent (indien van toepassing) uitgenodigd voor de focusgroep.

3.3.3 Focusgroep (fase 3)

In de laatste fase van de data verzameling is een (mini) focusgroep uitgevoerd. Bij een focusgroep worden er interviews afgenomen onder een groep respondenten over een bepaald onderwerp. De data worden verzameld door respondenten met elkaar te laten discussiëren (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Er is gebruik gemaakt van een compacte werkvorm (zie bijlage 5) om te verifiëren of de in kaart gebrachte indicatoren correct waren en om te achterhalen of de verbindingen tussen de indicatoren correct met elkaar verbonden zijn. Het doel van de focusgroep is om met de respondenten de ontwikkelde ToC op basis van de eerder doorlopen fases definitief te maken.

3.4 Analyse

De analyse van de resultaten heeft plaatsgevonden in drie fases. De fases staan hieronder weergegeven.

3.4.1 Documentanalyse (fase 1)

De documentanalyse is geanalyseerd via de ToC. De informatie in de casus specifieke documenten en overstijgende beleidsdocumenten die betrekking hadden tot de stappen: middelen, activiteiten, *output*, *outcome* en publieke waarde zijn gearceerd en opgenomen in een Excel bestand. Hierbij is de data per document in een ander tabblad weergegeven. Vervolgens is via deze informatie een ruwe ToC opgesteld en zijn de eerste verbindingen gemaakt tussen de stappen. In de ruwe ToC staat aangegeven uit welke documenten de informatie afkomstig is.

Op een later moment is nogmaals een documentanalyse uitgevoerd doordat extra documenten zijn toegestuurd naar aanleiding van de interviews. Deze data zijn op dezelfde manier als hierboven verwerkt. Het enige verschil is dat deze data gelijktijdig met de interviews zijn verwerkt in de tweede versie van de ToC.

3.4.2 Interviews (fase 2)

De interviews vonden zowel fysiek als digitaal plaats. In beide gevallen zijn de interviews opgenomen. De interviews zijn direct na afloop getranscribeerd. Nadat alle interviews waren afgerond is gecodeerd. Eerst vond open codering plaats. Bij de open codering worden tekstdelen geselecteerd die relevant zijn voor de onderzoeksvraag (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Vervolgens is axiaal gecodeerd: de open codes worden per thema gegroepeerd. De uiteindelijke gekozen thema's zijn gebaseerd op de ToC en de ToC criteria. De axiale codes vormen een codeboom (zie bijlage 6), waarmee te zien is of alle relevante data wordt vertegenwoordigd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De resultaten van de documentanalyse zijn ook gekoppeld aan de codeboom. Op basis van de codeboom

is het resultatenhoofdstuk geschreven. Vervolgens is met behulp van het resultatenhoofdstuk een tweede versie van de ToC opgesteld.

3.4.3 Focusgroep (fase 3)

De focusgroep vond fysiek plaats met het doel om te verifiëren of er zaken zijn gemist of verkeerd zijn geïnterpreteerd bij het opstellen van de ToC. Verder is nagegaan of de gemaakte verbindingen tussen de stappen correct zijn. Tijdens de focusgroep zijn aantekeningen gemaakt op de geprinte stappen van de ToC en op de gehele ToC. De aantekeningen zijn na afloop verwerkt in de codeboom. Op basis hiervan is het resultaten hoofdstuk aangevuld en een definitieve ToC opgesteld.

3.4.4 Dataverwerking

Het resultatenhoofdstuk is opgesteld aan de hand van de codeboom. Dit heeft geleid tot de hoofdthema's: *Organisatie EK Hockey, 2017, Side-events, Scholingen, Commerciële activiteiten, Promotieactiviteiten* en *overige organisatieactiviteiten*. Vervolgens is aan de hand van de resultaten, en de theorie en literatuur de theoretische analyse opgesteld. Dit hoofdstuk illustreert welke verandertheorie de KNHB heeft toegepast tijdens het EK Hockey 2017 en hoe doordacht en samenhangend deze verandertheorie was. Daarbij wordt met behulp van de ToC criteria achterhaald waar verbeteringen doorgevoerd kunnen worden.

3.5 Kwaliteitscriteria

Lincoln & Guba (1985) schrijven dat de kwaliteit van kwalitatief onderzoek afhankelijk is van de criteria geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, betrouwbaarheid en bevestigbaarheid. Hieronder wordt geschetst hoe in het onderzoek getracht is de kwaliteit te borgen.

3.5.1 Geloofwaardigheid

De geloofwaardigheid houdt in dat de resultaten overeenkomen met de werkelijkheid en de onderzoeker meet wat hij wil meten (Lincoln & Guba, 1985). Het onderzoek is uitgevoerd via triangulatie: de combinatie van meerdere methodes (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De methodes documentanalyse en interviews hebben ervoor gezorgd dat de verworven informatie met elkaar vergeleken kon worden. De focusgroep heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeker feedback heeft ontvangen op zijn geïnterpreteerde data rondom de ToC. Dit heeft de geloofwaardigheid van de gevonden data vergroot. Voorafgaand aan de data verzameling is via *peer feedback* nagegaan of de methode correct was en een oefeninterview afgenomen (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Verder zijn citaten uit de interviews gebruikt in het resultatenhoofdstuk ter ondersteuning van de interpretatie van de onderzoeker, wat de geloofwaardigheid verhoogt. Daarnaast is het onderzoek gebaseerd op de literatuurstudie en het theoretisch kader. Deze aspecten zorgen voor handvatten, zodat het onderzoek meet wat het wil meten. Daarnaast was de KNHB bereidwillig om mee te helpen met het onderzoek, omdat de sportbond baat had bij de inzichten die het onderzoek oplevert. Het zorgde voor een nauwe samenwerking waarin de respondenten bereid waren om openlijk en eerlijke informatie te delen met de onderzoeker. Dit was gunstig voor de geloofwaardigheid. Daarbij is via *informed consent* geprobeerd om de openlijkheid van de respondenten verder te bevorderen. Met name bij de stakeholder.

3.5.2 Overdraagbaarheid

De overdraagbaarheid gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Lincoln & Guba, 1985). Er zijn zes respondenten, waarvan één extern, 13 documenten bestudeerd en één focusgroep afgenomen onder drie van de eerder gesproken interne respondenten. Aangezien het hier ging om relevante documenten en respondenten die het meest betrokken zijn geweest bij de vormgeving en uitvoering van het topsportevenementenbeleid rond het EK Hockey 2017, kon hiermee voldoende informatie opgehaald worden om de hoofdvraag te beantwoorden.

Op basis van deze case kan geen uitspraak gedaan worden over de ToC die andere sportbonden hanteren. De overdraagbaarheid van dit onderzoek is in die zin beperkt. Daarentegen biedt het

onderzoek wel inzicht hoe de andere bonden een ToC kunnen opstellen voor hun eigen topsportevenementenbeleid in eigen land, en in welke mate topsportprestaties daarbij zijn gebruikt. De onderzoeksmethode is namelijk uitgebreid beschreven. Ook verschaft het inzicht via welke (nieuwe) activiteiten bonden publieke waarde kunnen creëren. Verder kan dit onderzoek bijdragen aan bewustwording bij sportbonden over hun topsportevenementenbeleid. Langs deze wegen zijn de uitkomsten van dit onderzoek overdraagbaar op andere bonden.

3.5.3 Herhaalbaarheid

De herhaalbaarheid heeft betrekking op het feit of het onderzoek leidt tot dezelfde resultaten wanneer het op dezelfde manier met dezelfde respondenten wordt gedaan (Lincoln & Guba, 1985). In het onderzoek wordt eenzelfde topiclijst gebruikt. De topiclijst is gebaseerd op de ToC en de ToC criteria. Dit zijn theoretische concepten waarmee andere bonden op eenzelfde wijze onderzocht kunnen worden. Verder is de betekenis van diverse begrippen tijdens de interviews en de focusgroep duidelijk gedefinieerd en op eenzelfde wijze gehanteerd. Daarnaast kunnen de gebruikte documenten ten allen tijden geraadpleegd worden, mits toestemmingen van de KNHB. Deze factoren zorgen voor een hoge herhaalbaarheid.

3.5.4 Bevestigbaarheid

De bevestigbaarheid gaat over de mate waarin de bevindingen van een onderzoek objectief zijn en niet beïnvloed door de vooroordelen van de onderzoeker. De onafhankelijkheid van het onderzoek is gehandhaafd door de uitkomsten van het onderzoek systematisch te coderen. Daarnaast is het onderzoeksrapport gedurende het onderzoek voorgelegd aan vijf onafhankelijke actoren. Verder is de laatste conceptversie van de ToC voorgelegd via een focusgroep. Beide acties zijn ondernomen met het doel om kritisch te blijven of de resultaten correct en zonder vooroordelen zijn geïnterpreteerd.

Hoofdstuk 4 Resultaten

Het doel van het onderzoek is om de ToC te reconstrueren. De reconstructie vindt plaats door te beschrijven hoe de KNHB te werk is gegaan tijdens het EK hockey 2017. Dit is gedaan met behulp van interviews en documentanalyse. Eerst wordt beschreven op welke wijze de KNHB het EK heeft georganiseerd en wat de inkomsten en uitgaven waren. Daarbij wordt eerst gekeken welke stappen de KNHB intern heeft ondernomen en daarna welke stappen de KNHB richting de buitenwereld heeft ondernomen. Vervolgens wordt beschreven welke side-event-, scholings-, commerciële-, promotie- en overige organisatieactiviteiten de KNHB heeft uitgevoerd. Daarbij wordt ook beschreven wat daarmee is geprobeerd te bewerkstellingen.

Belangrijk om te realiseren is dat het EK Hockey van 2017 is bestudeerd. Sindsdien is de werkwijze van de KNHB alweer (deels) gewijzigd met betrekking tot hetgeen wat hieronder staat beschreven.

4.1 Organisatie EK Hockey 2017

In deze paragraaf wordt beschreven welke de stappen de KNHB intern en richting de buitenwereld heeft uitgevoerd om uiteindelijk het topsportevenementenbeleid uit te voeren rondom het EK Hockey 2017. Daarnaast worden de inkomsten en uitgaven van de KNHB beschreven.

4.1.1 Interne organisatie

De KNHB beschikt sinds 2007/2008 over een aparte evenementenafdeling (R2). Deze afdeling is opgericht om de organisatie van grote topsport- en breedtesportevenementen meer te centraliseren. Het ontstaan van de evenementenafdeling zorgt ervoor dat er te allen tijde binnen de KNHB expertise is over het organiseren van evenementen. Het voordeel hiervan is dat het beleid en de strategie van de KNHB eenvoudiger toegepast kunnen worden op evenementen. Ook kan er extra waarde gecreëerd worden (R2/R4). De implementatie van de strategie zorgt ervoor dat er intern weinig discussie en onduidelijkheid is bij de organisatie over het evenement (R1/R2). Dit komt omdat de ontwikkelde strategie in een eerder stadium al uitgebreid is besproken en uiteindelijk breed is aangenomen binnen de KNHB. De KNHB implementeert graag hun strategie door het organiseren van eindtoernooien: eerst wordt een draaiboek opgesteld en de kaartverkoop opengesteld en pas vervolgens wordt gekeken hoe de strategie een rol kan krijgen gedurende het evenement (R4). Er is (R4) bij het EK 2017 niet gekeken of alle strategische uitgangspunten hieraan gekoppeld konden worden.

“Wat we toen denk gedaan hebben en wat denk ik bijna alle bonden doen is een plan voor het evenement maken en daar een aantal elementen vanuit de strategie of jaarplan aan toevoegen of meenemen. Maar het evenementenplan was zelf leidend.” (R4)

De eigen evenementenafdeling van de KNHB zorgt ervoor dat evenementen eenvoudiger georganiseerd kunnen worden in eigen land (R2). Dit is gunstig voor de KNHB, omdat zij graag via zelfgeorganiseerde evenementen hun strategie implementeren. Daarnaast is een voordeel van de evenementenafdeling dat alle medewerkers van de KNHB een rol hebben bij de organisatie van het evenement. De KNHB zorgt dat alle medewerkers op hoofdlijnen weten wat men wil bereiken met het evenement (R3). Het is uniek dat een bond zelf toernooien organiseert, door andere bonden wordt dit normaal uitbesteed (R3).

Ondanks de eigen evenementenafdeling, en het feit dat de KNHB zorgt dat alle medewerkers op hoofdlijnen weten wat men wil bereiken met het evenement, zijn de doelstellingen vaak alleen duidelijk per team en niet in de volle breedte van het team (R3/R4). De reden hiervoor is dat ieder team beschikt over eigen kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Daarnaast zijn de doelstellingen ook vaak verstopt in documenten.

“De doelstellingen waren intern duidelijk per team. Maar niet in de volle breedte. Dus de communicatiedoelstellingen waren voor het communicatieteam heel helder. [...] Maar je moet niet iemand vanuit een ander team vragen wat de doelstellingen waren.” (R3)

Verder heeft de KNHB tijdens het EK 2017 zowel nieuwe als bestaande typen activiteiten georganiseerd. De KNHB heeft voor het eerst Urban Hockey georganiseerd. Een nieuwe activiteit kost veel mankracht en tijd, omdat kennis ontbreekt. Dit resulteerde in veel discussie (R3). De KNHB organiseert regelmatig tijdens eindtoernooien activiteiten, waarmee ze al eerder ervaring hebben (R1). Dit levert weinig discussie op en is vaak makkelijker, omdat de benodigde kennis al aanwezig is (R3).

4.1.2 Externe organisatie

De KNHB heeft bij het EK Hockey te maken gehad met VWS en de gemeente Amsterdam. De reden hiervoor is dat bij beide partijen een subsidieaanvraag is gedaan. Beide partijen waren op de hoogte wat het plan van de KNHB was tijdens het EK (R2). Dit komt doordat de KNHB verplicht is om bij beide partijen een uitgebreide vragenlijst of actieplan in te dienen, wanneer ze aanspraak willen maken op een subsidie. In de documenten staat verantwoord wat de KNHB wil bewerkstellingen met het EK Hockey. Verder heeft VWS de KNHB verplicht om na afloop van het evenement een evaluatie te doen naar de economische waarde van het evenement.

De KNHB heeft ook contact gehad met de gemeente Amsterdam, omdat de gemeente een belangrijke partner was om Urban Hockey te realiseren (R1/R3). De KNHB heeft tijdens het EK sterk ingezet op de samenwerking, omdat ze door het Urban Hockey beschikte over gezamenlijke doelstellingen en omdat het toernooi plaatsvond in de gemeente Amsterdam (R3). Verder was draagvlak bij de gemeente niet alleen nodig vanwege het stadion, maar ook om gebruik te maken van de mogelijkheden van de stad (R3/R4). Verder is de gemeente ook cruciaal om de sport hockey te laten groeien: door bijvoorbeeld de aanleg van nieuwe velden.

De KNHB heeft intensief samengewerkt met de gemeente en beide partijen hebben het maximale proberen te behalen tijdens het EK. Dit heeft geleid tot een goede verstandshouding en weinig discussie tussen de partijen (R6-gemeente Amsterdam/R3). Verder was er weinig discussie omdat de doelstellingen van de gemeente en KNHB zeer goed overeenkwamen (R6-gemeente Amsterdam). Daarnaast vindt de gemeente hockey een belangrijke sport, waardoor ze ook bereid waren om een bijdragen te leveren aan het EK:

“We hebben het Wagener stadion [...] met top hockey en allemaal Amsterdamse clubs die op het hoogste niveau meedoen. Dus het is voor ons echt een belangrijke sport, dus wij zijn altijd van mening dat je ook de sporters die in jouw stad sporten ook een platform dicht bij huis moeten krijgen om te kunnen, excelleren.” (R6-gemeente Amsterdam)

Ondanks de intensieve samenwerking heeft de KNHB wel discussie gehad met de gemeente Amsterdam. Deze discussie vond vooral plaats bij het binnenhalen van het evenement. De KNHB heeft ervaren dat de gemeente het moeilijk vindt dat ze maar beperkte inspraak hebben tijdens het evenement (R2). Daarnaast heeft de gemeente er moeite mee dat de KNHB zelf het evenement binnenhaalt, terwijl normaal gesproken de gemeente dit doet (R2/R4). Verder is er ook lichte discussie geweest met de gemeente, omdat het plan op het eerste oog niet aansloot op die van de gemeente:

“Toen we dus in 2017 het EK gingen organiseren, toen hebben we met de gemeente Amsterdam met hun afdeling Sportstimulering ook gesproken en gezegd we willen ook iets doen voor de kinderen uit de stad Amsterdam. En toen zeiden ze van ja. Maar dat heeft helemaal geen zin, want de hockeyclubs zitten vol. Dus ja, leuk, leuk initiatief, maar daar gaan wij ons niet verder voor inzetten. Omdat er geen doorstroommogelijkheid is.” (R1)

De gemeente Amsterdam (R6) ondersteunt alleen evenementen van een bepaalde sport die goed past bij haar beleid. De hoofddoelen van de gemeente zijn: internationale uitstraling als topsport stad, aansluiting topsport breedtesport creëren, en sporters een podium geven. De KNHB heeft in overleg met de gemeente gekeken wat ze gezamenlijk wilden bereiken (R4). Als er iets plaatsvindt dat niet aansluit op het beleid van de gemeente kan er discussie plaatsvinden. De gemeente had bijvoorbeeld als speerpunt gezonde voeding (R6). Er mocht tijdens het EK geen sprake zijn van de marketing van ongezonde producten (Demeyer *et al.*, 2020). Verder moest sprake zijn van een gezonde uitstraling en de schijf van vijf zoveel mogelijk gehanteerd worden. Dit ging zover dat er bijvoorbeeld geen waterijsjes uitgedeeld mochten worden bij de Urban-Hockey-activiteiten, ondanks de hitte op dat moment. Red-bull wilde op een gegeven moment de Urban side-events sponsoren. De gemeente heeft dit verboden omdat dit niet aansloot op het beleid. Dit heeft geleid tot de nodige discussie tussen de gemeente en KNHB (R6).

4.1.3 Inkomsten en uitgaven

De omzet van het EK was 5.012.000 euro. De KNHB heeft in totaal een bijdrage van 2.003.000 euro ontvangen van partners, sponsors en *suppliers*. Dit bedrag bestaat onder andere uit een subsidie van 1,3 miljoen euro van VWS. VWS heeft de KNHB verplicht dat 50% hiervan werd besteed aan side-events. Verder waren er 1.159.000 euro aan inkomsten uit *eventsales* en 200.000 euro subsidie vanuit de gemeente. Daarnaast is in totaal 1.538.000 euro aan kaarten verkocht. Tot slot was de eigen bijdrage van de KNHB 111.000 euro (Hover en Brandsema, 2018).

De KNHB heeft 551.000 euro uitgegeven aan de communicatie en PR. Verder is 605.000 euro uitgegeven aan media, en 1.823.000 euro aan logistiek. Daarnaast is 869.000 euro uitgegeven aan algemene zaken (o.a. personeelskosten) en 450.000 betaald voor de *fee* aan de EHF. Tot slot is 715.000 euro uitgegeven aan het maatschappelijke impact programma (Hover en Brandsema, 2018).

De KNHB heeft zich tijdens het EK niet bewust gefocust op de economische impact. Dit komt doordat de gemeente Amsterdam geen meerwaarde hecht aan economische impact. De gemeente wil namelijk minder mensen in de stad hebben, omdat het wordt overspoeld met toerisme (R4/R6-gemeente Amsterdam). Daarentegen heeft de KNHB wel de economische impact gemeten, omdat dit een verplichting is vanuit VWS om subsidie te ontvangen. Hover en Brandsema (2018) berekenen de economische impact van het EK als 4.623.000 euro.

4.2 Side-events

In deze paragraaf wordt beschreven welke activiteiten de KNHB heeft ondernomen gedurende de diverse side-events die zijn georganiseerd rondom het EK Hockey 2017. Daarbij wordt ook beschreven met welk doel deze activiteiten zijn georganiseerd.

4.2.1 Algemeen

De KNHB heeft verschillende side-events georganiseerd: activiteiten bij hockeyverenigingen, Urban Hockey en *Kids City*. Deze side-events staan in de volgende secties nader uitgewerkt. Een aantal eigenschappen gelden voor alle side-events. Om deze niet in elke sectie te herhalen, worden deze gemeenschappelijke eigenschappen eerst beschreven.

De KNHB vindt dat side-events nuttig zijn om nieuwe activiteiten te testen en te lanceren (R1). Dit staat ook in het jaarverslag (KNHB, 2017):

“De focus in 2017 lag op het continueren, ondersteunen en verder ontwikkelen van aanbod dat specifiek is afgestemd op verschillende doelgroepen.”

De side-events zijn een goed middel om nieuwe doelgroepen te verbinden met de sport hockey, en er daarbij voor te zorgen dat men hockey ervaart als een leuke en mooie sport. De KNHB wil dat tijdens de activiteiten vooral hockeyplezier centraal staat (KNHB, 2017). De KNHB hoopt dat de activiteiten en de insteek ervan de sportparticipatie van hockey verhoogt. Ook zorgt het aantrekken van nieuwe

doelgroepen voor inclusiviteit en diversiteit (R5). Het jaarplan 2017 (KNHB, 2016) ondersteunt deze gedachte:

“Sinds 2011 streeft de KNHB naar het bereiken van een grotere diversiteit aan doelgroepen, inclusief mensen uit culturen die van origine onbekend zijn met de hockeysport. Het diversiteitsprogramma dat in 2011 is gestart bestaat uit de projecten ‘Funkey op school’, ‘Urban- & Streethockey’, ‘Buurtsportclubs hockey’ en ‘Wijkgericht verenigen’.”

Verder gebruikt de KNHB (z.d.-a) side-events om het EK en de verenigingen die deelnamen aan de side-events te promoten.

4.2.2 Activiteiten bij hockeyverenigingen

De KNHB (KNHB, z.d.-a; VWS, z.d.) heeft in samenwerking met 13 hockeyverenigingen die in de buurt van het Wagener stadion gevestigd zijn, op de verenigingen diverse activiteiten georganiseerd, zoals het NK Wokkelen, een Beachhockey toernooi en jeugdclinics (alle activiteiten staan in bijlage 7.1). De KNHB heeft deze activiteiten onderverdeeld in activiteiten met beperkte inschrijving, met open inschrijving en met vrije inloop.

De KNHB (KNHB, z.d.-a; VWS, z.d.) heeft per activiteit bepaald hoeveel deelnemers ze wilden aantrekken. Deze doelstellingen staan ook opgenomen in de bijlage. Het is daarentegen onbekend hoeveel deelnemers uiteindelijk zijn aangetrokken. De KNHB heeft dit namelijk nergens vermeld.

De KNHB (VWS, z.d.; interview R5) heeft samen met de hockeyverenigingen activiteiten verzonden die goed pasten bij de verenigingen. Daarbij is bij de organisatie van de diverse activiteiten gelet op aansluiting bij de doelgroep. Op deze wijze is geprobeerd ervoor te zorgen dat bestaande leden bleven en potentiële nieuwe leden zijn geworven.

De activiteiten bij de hockeyverenigingen zijn onder andere gebruikt door de KNHB (VWS, z.d.; interview R5) om vrijwilligers te werven voor het EK hockey 2017. Daarnaast hebben alle activiteiten bij de verenigingen een logo en naam *official side event* ontvangen, en was de naam van het EK hockey 2017 hieraan gekoppeld (VWS, z.d.). Verder is geprobeerd om de deelnemers van het side-event te stimuleren om een bezoek te brengen aan het EK:

“En dan probeerden we eigenlijk die clubs te enthousiasmeren, van joh weet je het EK 2017 speelt dicht bij jouw hockeyclub af is het niet een idee om een leuk side-event bij jouw club te organiseren en om vervolgens ook mensen te enthousiasmeren om uiteindelijk naar ons evenement toe te komen?” (R5)

Ook heeft de KNHB ervoor gekozen om side-events te organiseren bij de hockeyverenigingen, omdat dit het belangrijkste distributiekanaal van de KNHB is.

De KNHB heeft enkele side-events specifieke doelstellingen gegeven, om deze reden is hier dieper op ingegaan. De KNHB (2017) heeft *Para EuroHockey Championships* georganiseerd. Dit is een meerdaags toernooi, waaraan ongeveer 150 hockeyers uit verschillende Europese landen deelnamen. De finales van het evenement zijn gespeeld in het Wagener stadion. Naast het *Para EuroHockey Championship* vond ook een parahockey toernooi plaats met beperkte inschrijving. Deze para-activiteiten zijn georganiseerd omdat de *European Hockey Federation* (EHF) graag nevenactiviteiten wilde voor mensen met een beperking. Daarbij sloot dit aan op het thema *“Lets come together”* dat centraal stond tijdens het EK. Verder stonden de para-activiteiten goed in lijn met het speerpunt LHBTIQ+ van de gemeente Amsterdam: een veilige atmosfeer voor LHBTIQ+ (R6-gemeente Amsterdam).

4.2.3 Urban-Hockey-activiteiten

Het Urban Hockey is een omvangrijk project dat bestaat uit meerdere fases. In deze sectie wordt eerst Urban Hockey in het algemeen beschreven. Daarna wordt separaat ingegaan op de fases: voorbereiding, promotie, Urban-Hockey-pleintjes, Urban Tour en Urban City.

Algemeen

De nieuwe ontwikkelde activiteit Urban Hockey van de KNHB is ontstaan in 2016 (KNHB, z.d.-a; interviews). Urban Hockey beschikt over een stoerder karakter doordat deze nieuwe hockeyvorm de mogelijkheid biedt om *tricks* en *challenges* uit voeren (KNHB, 2017). Deze elementen van het Urban Hockey moesten ervoor zorgen dat de hockeysport zou groeien (Gemeente Amsterdam, z.d.; KNHB, 2016; KNHB, 2017; interviews). De KNHB wilde met deze nieuwe variant van hockey jongens behouden en aantrekken door het stoerdere karakter:

“Nou dat we met Urban Hockey, het hockey stoerder willen maken. We hadden toen [2017] een instroom van vier meisjes en één jongen. Dus we moesten gewoon kijken of je facetten in de sport stoerder kon maken waar de jongens zich iets meer aangetrokken voelen om te gaan hockeyen.” (R2)

De nieuwe hockeyvariant heeft verder de flexibiliteit geboden dat het overal gespeeld kon worden. Hierdoor kon hockey gebracht worden op plekken waar het niet voor de hand ligt en daarmee mogelijke drempels weggehaald worden (R2). Verder heeft de KNHB op deze manier geprobeerd ervoor te zorgen dat nieuwe doelgroepen, waarvoor hockey niet vanzelfsprekend is, op een toegankelijke manier in contact kwamen met hockey. Daarbij heeft de KNHB er bewust voor gekozen om het side-event Urban Hockey niet plaats te laten vinden op de hockeyverenigingen (R4). De KNHB heeft met opzet de activiteiten buiten de hockeycontext laten afspelen om nieuwe doelgroepen aan te trekken en te laten zien dat hockey niet altijd gespeeld hoeft te worden op een vereniging:

“Dat was ook het verhaal van die wijken waar we normaal niet komen om daar hockey te brengen. Hé je moet ook hockey naar die wijken toe gaan brengen in plaats van dat je alleen maar op je eigen compound zit. [...] Laten we naar hen toe gaan en zorgen dat ze in hun omgeving kunnen hockeyen.” (R2)

De focus van de KNHB heeft gelegen op kinderen uit gezinnen met veelal een lage Sociaal Economische Status (SES); om die kennis te laten maken met Urban Hockey (Gemeente Amsterdam, z.d.; KNHB, 2017; VWS, z.d.). Verder is geprobeerd om meer diversiteit te creëren door het aantrekken en behouden van jongens en het bereiken van de nieuwe doelgroep (VWS, z.d.; interviews). Ook wilde de KNHB door het aantrekken van de nieuwe doelgroep met de hockeysport naar buiten treden.

De nieuwe vorm van hockey was niet tijdelijk. De KNHB heeft geprobeerd er iets structureels van te maken. Dit hebben ze nagestreefd door na afloop van het evenement de activiteiten te continueren door de plaatselijke hockeyverenigingen te binden aan de Urban-Hockey-pleinen. Daarbij wilde de KNHB via plaatselijke hockeyverenigingen buurtsportclubs oprichten (KNHB, 2016). Bij deze buurtsportclubs kunnen de kinderen dan wekelijks hockeyen in hun eigen omgeving. Daarnaast was het plan om in het verlengde daarvan in 2018 stadscompetities aan te bieden voor deze clubs. Het plan moest er uiteindelijk toe leiden dat er diverse multiculturele verenigingen ontstonden, wat zou resulteren in een permanente hockeystructuur in de zeven stadsdelen waar Urban Hockey werd aangeboden. Het bleek moeilijker dan verwacht om een permanente hockeystructuur op te zetten. Dit kwam onder andere doordat bijna geen hockeyvereniging zich wilde binden aan de Urban-Hockey-pleintjes: de verenigingen hadden het te druk.

“De verenigingen hebben het natuurlijk hartstikke druk hé? En wat toen nog speelde is dat de hockeysport heel erg groeiende was. Dus de verenigingen moesten alle zeilen bijzetten voor hun eigen jeugd.” (R1)

De KNHB heeft later de Hockey Foundation opgericht om dit doel toch te kunnen behalen. Het lukt via de Hockey Foundation wel om langzaam de activiteiten structureel aan te bieden en een permanente hockeystructuur op te bouwen.

De KNHB heeft de Urban-Hockey-activiteiten gezamenlijk georganiseerd met de gemeente Amsterdam (KNHB, z.d.-a; KNHB, 2017 VWS, z.d.; interviews). De gemeente (R6) was met name verantwoordelijk om het Urban Hockey in de stad te krijgen. De KNHB leverde de kennis, materialen, informatiekaarten en oefeningen. De Urban-Hockey-activiteiten zijn voor circa 50% betaald uit gemeentesubsidie (Gemeente Amsterdam, z.d.; R6). In totaal was de bijdrage van de KNHB 57.000 euro en van de gemeente 50.000 euro. De uitvoering van Urban Hockey heeft de meeste bemensing en tijd gekost van alle side-events. Dit kwam doordat het een nieuwe activiteit was, waardoor kennis ontbrak en veel professionele bemensing benodigd was op de pleintjes. Het gehele Urban-Hockey-traject is uitgebreid geëvalueerd (Gemeente Amsterdam, z.d.). Het gehele traject heeft uiteindelijk 6.700 kinderen bereikt en 120 docenten (KNHB, 2021). Het is onduidelijk of de KNHB vooraf kwantitatieve doelstellingen heeft gesteld.

Vorbereidingsfase

De KNHB (z.d.-a) heeft voorafgaand aan de implementatie van het Urban Hockey een start gemaakt met het bedenken van oefenstof en tricks. Uiteindelijk zijn 24 trucjes verfilmd en daarover zijn leskaarten en *tutorials* gemaakt ter ondersteuning. Daarnaast is een promotiefilmje ontwikkeld over het Urban Hockey. Vervolgens is aan de hand van deze ontwikkelde lesstof een drietal scholingen gegeven aan vakleerkrachten met het doel om hen te informeren over aankomende evenementen, hun vaardigheden te onderhouden/vergroten en om betrokkenheid bij side event programma's te creëren (Gemeente Amsterdam, z.d.):

“Dus we hebben de docenten en die buurtsportcoaches op de pleinen bij elkaar gehaald. [...] Nou ik geloof wel zo'n 60 buurtsportcoaches, nou 60 is overdreven. Om die mensen te laten komen om Urban Hockey uit te proberen en het ja zo te lokaal te gaan neerzetten. Want als zij weten wat we gaan. Ja, dan zijn ze ook meer bereid om samen te werken.” (R1)

Uiteindelijk zijn 77 deelnemers afgekomen op de scholing (Gemeente Amsterdam, z.d.). Het is onduidelijk of de KNHB vooraf een kwantitatieve doelstelling heeft gesteld. Verder heeft de KNHB vooraf afspraken gemaakt met de stadsdelen om ervoor te zorgen dat er geschikte materialen aanwezig waren op de pleintjes. Daarnaast hebben ze een voorlichtingsavond georganiseerd bij verenigingen om trainers te overtuigen om actief te willen zijn op een van de Urban Hockey pleintjes. Verder heeft de KNHB (focusgroep) ook nog voorbereidingsavonden op de hockeyclubs georganiseerd. Dit is gedaan met het idee om clubs aan te zetten om zich te binden aan een pleintje.

De samenwerking tussen de KNHB en gemeente Amsterdam over het Urban-Hockey-traject heeft geleid tot vele overleggen, wat uiteindelijk de relatie tussen beide partijen heeft versterkt en gunstig is geweest voor de toekomst (focusgroep).

Promotiefase

De KNHB heeft in 2017 deelgenomen aan de jaarlijkse promotionele evenementen *NextGen Talks*, *NextGen Games* en de *Urban Sports Week Amsterdam* (USWA). De KNHB heeft deelgenomen aan de laatste twee activiteiten om kinderen spelenderwijs kennis te laten maken met Urban Hockey en in de hoop daarmee sportparticipatie te bevorderen. Aan *NextGen Talks* is deelgenomen omdat dit de mogelijkheid bood om via een ambassadeur Urban Hockey te promoten. Op deze wijze wilde de KNHB het Urban Hockey in de spotlight zetten.

Daarnaast heeft de KNHB kennismakingslessen en naschools aanbod aangeboden om Urban Hockey bekend te maken (Gemeente Amsterdam, z.d.). Het doel van de gemeente Amsterdam en de KNHB was dat er in totaal 2.500 kinderen deel hebben genomen aan de kennismakingslessen (R6-gemeente Amsterdam). Het is alleen bekend dat het aanbod onder andere is uitgevoerd op 10 scholen rondom de Urban Hockey pleinen. Hierdoor hebben in ieder geval minimaal 1.500 kinderen meerdere keren deelgenomen aan deze Urban Hockey activiteiten (Gemeente Amsterdam, z.d.).

Urban Hockey pleintjes

De KNHB heeft geprobeerd in periode van 1 april t/m 21 juli samen met de gemeente Amsterdam op twee wijkveldjes in ieder van de zeven stadsdelen van Amsterdam iedere week één uur Urban Hockey aan te bieden (Gemeente Amsterdam, z.d.; KNHB, z.d.-a). In overleg met de stadsdelen zijn de beste uren hiervoor uitgekozen. Via een groot bord bij elk plein stonden de uren aangegeven. De activiteit is gegeven door een trainer van een vereniging, een speeltuinmedewerker en ROC-studenten. In totaal waren er circa drie medewerkers bij elk plein betrokken (focusgroep). De activiteit is onder andere gebruikt om kinderen uit te nodigen om een wedstrijd van het EK Hockey bij te wonen op de kosten van de KNHB. Op deze wijze heeft de KNHB geprobeerd kinderen, die voor het eerst kennis maakten met hockey, de sport beter laten leren kennen. Ook hoopten ze op deze wijze de sport toegankelijker te maken voor anderen.

De KNHB heeft uiteindelijk Urban Hockey aangeboden op 12 pleintjes verspreid over zeven stadsdelen in plaats van 14 pleintjes. De KNHB had daarnaast als doel om 2.000 Urban-Hockey-uren te verzorgen op de pleintjes. Het is gelukt om 1.920 uur te realiseren (Gemeente Amsterdam, z.d.). Verder had ieder Urban-Hockey-pleintje één rolcontainer met daarin 25 straathockeysticks en ballen. Daarnaast zaten in de container ook hoepels en pionnen.

Urban Tour

De KNHB heeft een Urban-Hockey-Tour georganiseerd, met het doel om (nog) meer aandacht te creëren rondom Urban Hockey (Gemeente Amsterdam, z.d.; KNHB, z.d.-a). Bij de Urban-Hockey-Tour reed een bus langs de 12 pleintjes, maar ook langs evenementen zoals de USWA en *NextGen*.

“Een bus met ook alles qua marketing op die bus, alle spullen erin en die bus moest manoeuvreren door de Jordaan om op een plein te komen. Je moest daar een goede chauffeur voor zijn haha.” (R1)

In een tijdsbestek van twee uur konden de kinderen kennismaken met verschillende vormen van Urban Hockey, onder begeleiding van drie tourmedewerkers ondersteund door drie teamleden van de pleintjes. Voorafgaand aan de Urban Tour is door de projectorganisatie het evenement extra gepromoot in de desbetreffende wijk en omliggende scholen.

Net zoals bij de Urban Hockey pleintjes heeft de KNHB de activiteit ook gebruikt om kinderen uit te nodigen om een wedstrijd van het EK Hockey te bezoeken op de kosten van de KNHB.

Het doel van de Urban-Hockey-Tour was om 36 evenementen te verzorgen, met 250 kinderen per evenement (R6-gemeente Amsterdam). In totaal wilde de KNHB dus 9.000 kinderen bereiken. Het is uiteindelijk gelukt om via de Urban Tour 38 evenementen te verzorgen waar gemiddeld 50 kinderen op af kwamen. Dit heeft geresulteerd in een bereik van 1.900 kinderen (Gemeente Amsterdam, z.d.).

Urban City

De laatste fase van het Urban Hockey rondom het EK was *Urban City*: het officiële side-event bij het EK. De activiteit heeft tijdens het EK plaatsgevonden op het Olympiaplein elke dag van 11.00 tot 15.00 (Gemeente Amsterdam, z.d.). De kinderen die hadden deelgenomen aan de Urban Hockey pleintjes en/of Tour zijn uitgenodigd om deel te nemen aan *Urban City*. Net zoals bij Urban Tour en pleintjes heeft de KNHB de kinderen die hadden deelgenomen aan *Urban City* uitgenodigd om een EK Hockeywedstrijd te bezoeken in het Wagener stadion:

“Ja, dat inspireren sowieso hé. Het is natuurlijk ook altijd gaaf voor kinderen. Daarom wilden we ook per se dat ze naar het evenement kwamen en dat hebben we ook gedaan. En dan weten ze ook wat het is om een topsporter te zijn [...]. En dat is dan ook meteen een introductie in de hockeywereld.” (R1)

Verder is *Urban City* ook bedoeld geweest voor kinderen uit de buurt rondom het Olympiaplein, verenigingsleden van de KNHB uit heel Nederland en bezoekers van het EK hockey (KNHB, z.d.-b). Het

was daarbij wel ingewikkeld om te zorgen voor een verbinding tussen het EK en *Urban City*: mensen maakten geen gebruik van de speciale pendelbus (Gemeente Amsterdam, z.d.).

De kinderen op het Olympiaplein konden ook niet-hockeyactiviteiten doen (zie bijlage 7.2 voor de totaalijst van activiteiten) (z.d.-b; z.d.-c; interviews). Deze activiteiten zijn door verschillende partners aangeboden. De KNHB heeft ook niet-hockey-activiteiten aangeboden omdat de gemeente Amsterdam dit wilde. Dit moest het evenement interessanter maken en meer mensen in beweging krijgen. Daarbij was het Urban Hockey nog vrij nieuw en moest de KNHB überhaupt nog uittesten of het aansloeg. Het kon om deze reden beter uitgetest worden binnen een bredere setting van Urban sporten. In totaal hebben 875 kinderen en volwassenen een bezoek gebracht aan de *Urban City* (Gemeente Amsterdam, z.d.). Het is onduidelijk of de KNHB en gemeente Amsterdam voorafgaand kwalitatieve doelstellingen hadden gesteld. Verder hebben in totaal ongeveer 37 vrijwilligers elke dag geholpen met Urban City (KNHB, z.d.-b).

4.2.4 Kids City

De KNHB (z.d.-a) heeft tijdens het EK Hockey 2017 op twee hockeyvelden van Hockeyclub Amsterdam; hockey- en niet-hockey-activiteiten voor de jeugd aangeboden (zie bijlage 7.3). Er kwamen voornamelijk kinderen uit de huidige doelgroep op deze activiteit af, terwijl de activiteit ook bedoeld was voor de Urban-Hockey-doelgroep: kinderen uit een gezin met lage SES. *Kids City* had met name het doel om kinderen de mogelijkheid te geven om te spelen en zich te vermaken tijdens het evenement. Het is onduidelijk of de KNHB voorafgaand aan de activiteit kwalitatieve doelstellingen hadden gesteld.

4.3 Scholingen

In deze paragraaf wordt beschreven welke scholingsactiviteiten de KNHB heeft georganiseerd rondom het EK Hockey 2017 en wat daarmee is geprobeerd te bewerkstellingen.

De KNHB (KNHB, z.d.-a; KNHB, 2017; VWS, z.d.) heeft een *Twinning Development Program* ontwikkeld. Het programma houdt in dat Nederlandse teams en clubs werden verbonden met clubs en teams in andere Europese landen, zodat ze met elkaar kunnen samenwerken en kennis kunnen delen op het gebied van coaching, arbitrage, toernooimanagement, eventmanagement en trainersopleidingen. Uiteindelijk zijn 12 Nederlandse clubs gekoppeld aan zes hockeyontwikkelingslanden (R3). Deze landen zijn langs geweest bij de gekoppelde Nederlandse clubs. De kennisontwikkeling die via dit programma tot stand kwam had het doel om hockey internationaal aantrekkelijk te houden (KNHB, z.d.-a; KNHB, 2017; VWS, z.d.).

Het *Twinning Development Program* heeft een belangrijke rol heeft gespeeld om het EK Hockey 2017 naar Nederland te halen. Het uitvoeren van dit programma was van doorslaggevend belang (NLsportraad, 2017). De EHF had namelijk als speerpunt om het Europees hockey verder te ontwikkelen.

“We zijn ons bewust dat wij veel kennis hebben en willen we zorgen dat de sport in de toekomst groot blijft in Europa. Dan moeten we zorgen dat we andere mensen met die kennis ook helpen.” (R3)

De KNHB heeft ook een ander programma geïmplementeerd om het hockey internationaal aantrekkelijk te houden via kennisontwikkeling. Het ging hierbij om het *Youth Leadership Program* (YLP): aan dit programma namen jonge bestuurlijke talenten uit 21 Europese landen deel (KNHB, z.d.-a; KNHB, 2017). Tijdens het programma zijn diverse presentaties, workshops, interculturele uitwisselingen en leiderschapstrainingen gegeven. Het doel van dit programma was om kinderen uit verschillende landen bij elkaar te brengen die geïnteresseerd zijn in het vrijwilligerswerk bij een hockeyvereniging en om hen hierin te stimuleren.

Verder is er een congres veilig sportklimaat geweest ter bevordering van de inclusiviteit en diversiteit (R6; focusgroep). Daarnaast is een clinic georganiseerd gericht op hockey in het basisonderwijs. Deze

werd gegeven aan 40 vakleerkrachten bewegingsonderwijs en contactpersonen schoolhockey. Daarnaast is het jaarlijkse Technische Kader congres in 2017 gekoppeld aan het EK (KNHB, 2017). Het koppelen van het jaarlijkse Technische Kader congres aan het EK had het doel om te zorgen voor een grotere deelname (R4). Het doel van het congres was om de hockeysport verder te ontwikkelen op nationaal niveau. Ook is een informatie/opleidingsdag georganiseerd voor de fithockeydoelgroep, een medisch congres (met als doel 125 deelnemers), Arbitrage-seminar (met als doel 200 deelnemers) en de eerste masterclass voor keepertrainers (KNHB, 2016; KNHB, 2017, VWS, z.d.). Het is onduidelijk in hoeverre de aantallen zijn behaald.

4.4 Commerciële activiteiten

In deze paragraaf wordt beschreven welke commerciële activiteiten de KNHB heeft georganiseerd en welk doel ze daarbij hadden. Eerst wordt toegelicht welke sponsoractiviteiten de KNHB heeft ondernomen. Vervolgens wordt beschreven welke verkoopactiviteiten de KNHB heeft uitgevoerd.

4.4.1 Sponsoractiviteiten

De KNHB heeft het EK actief gebruikt voor sponsoractiviteiten. Welke activiteiten zijn ondernomen op dit gebied en welke gedachte hierachter zat staat nader omschreven.

De KNHB gebruikt regelmatig eindtoernooien als instrument voor de *exposure* en de relatiemarketing met sponsors: eindtoernooien moeten georganiseerd worden om te voldoen aan de sponsorcontracten. De sponsors gaan ervan uit dat ze om de twee à drie jaar een groot podium hebben. Ook worden de eindtoernooien gebruikt om te voldoen aan de contracten tussen de bond en de *internationals*.

“Kijk onze spelers hebben bijvoorbeeld in de contracten staan dat ze zoveel kaarten bij een evenement in Nederland krijgen. Nou als je dan geen evenement hebt in Nederland is het leuk dat het in het contract staat, maar dan heb je er niks aan.” (R2)

De KNHB heeft het evenement op meerdere manieren gebruikt om te voldoen aan hun sponsorverplichtingen en om de tevredenheid met de sponsors hoog te houden. De sponsors krijgen bijvoorbeeld de mogelijkheid om activiteiten uit te voeren in de rust op het hockeyveld:

“Bijvoorbeeld doen we activiteiten van sponsors in de rust. Nou ja, Auping is de sponsor van de rust. Dan kun je je voorstellen met matrassen, dus dan hebben ze een of ander spel bedacht en dan win je een kussen van Auping. Je hebt dan bijvoorbeeld een mascotte race of een spelletje op het veld waar kinderen achter een bal aan moeten rennen.” (R2)

Verder heeft de KNHB sponsors de mogelijkheid gegeven om hun kinderen mee te nemen naar het EK. De kinderen mogen dan ook deelnemen aan de side-events. Een bijkomend voordeel hiervan is dat op deze wijze sommige kinderen voor het eerst in aanraking komen met hockey (R2).

Daarnaast heeft de KNHB (2016) de sponsors *hospitality*-mogelijkheden aangeboden aan hun sponsors voor de ontvangst van hun gasten. Verder zijn sponsors uitgenodigd voor een topdiner tijdens het EK. Tijdens dit diner waren ook diverse tophockeyers en bestuursleden van de KNHB aanwezig. Verder waren de sponsornamen opgenomen in de plattegrond en bewegwijzering van het evenement. Verder kregen de sponsors stands op het EK hockey terrein waar ze diverse activiteiten konden uitvoeren bij de bezoekers:

“Volgens mij was toen die virtuele bril bij Auping. En dan deden ze op die stand dat je zo vermoeid was omdat je heel lang niet geslapen had hoe je dan nog iets met hockey kon doen.” (Focusgroep, R4)

De KNHB heeft op verschillende wijze geprobeerd om de naam van de sponsors zichtbaar te maken bij de bezoekers en het mediapubliek (Westerhout en Keo, 2017). Dit is gedaan via (sociale) media (televisie, online en print) en tools (o.a. LED-board en shirts). De *media-exposure* van het evenement

en de sponsors op televisie, online en print media zijn geanalyseerd. In totaal zijn de volgende QI⁸ mediawaarde behaald bij de verschillende soorten media: televisie 3.162.966 euro, online 51.499 euro en print 348.049 euro (Westerhout en Keo, 2017).

4.4.2 Verkoopactiviteiten

De KNHB heeft op diverse manieren tijdens het EK verkoopactiviteiten ondernomen. Deze activiteiten en bijkomende doelen staan hier nader omschreven.

De KNHB (z.d.-a) heeft rondom het Wagener stadion een groot promodorp neergezet. Dit dorp had een groot La Place restaurant. Daarnaast konden verschillende partners die hockeymerken aanbieden via stands in dit promodorp. Sommige partners moesten een afdracht doen van hun winst en de andere partners betaalden voor hun stand. In de meeste gevallen was sprake van het laatste (focusgroep).

Verder heeft de KNHB ook inkomsten gehad uit de verkoop van eten en drinken, het aanbieden van hotelovernachtingen aan buitenlandse teams en de verkoop van entreetickets (Hover en Brandsema, 2018). Verder zijn er treinarrangementen verkocht en parkeertickets (focusgroep).

De KNHB (VWS, z.d.; R4) heeft als doel gesteld 70.000 binnenlandse bezoekers en 10.000 buitenlandse bezoekers. Er kwamen uiteindelijk 79.697 binnenlandse bezoekers en 10.807 buitenlandse bezoekers. De kaartverkoop aan binnenlandse bezoekers genereerde een opbrengst van 127.000 euro uit Amsterdam en 1.195.000 uit de rest van Nederland. De buitenlandse bezoekers genereerden inkomsten van 216.000 euro uit de kaartverkoop (Hover en Brandsema, 2018). De verkoopactiviteiten waren een belangrijke bijdrage om de exploitatie van het EK rond te krijgen.

4.5 Promotieactiviteiten

In deze paragraaf wordt beschreven welke promotieactiviteiten de KNHB heeft georganiseerd en welke doelen ze daarbij hadden. Dit wordt gedaan door in te gaan op: berichten op website en sociale media, *internationals*, allerlei promotieactiviteiten en contact opnemen mediapartijen.

De KNHB heeft een groot scala aan promotieactiviteiten opgezet (interviews; KNHB, 2017; Westerhout & Nijboer, 2017). Het voornaamste doel was het bewerkstelligen van nationale trots via entertainment, het inspireren van fans, en het creëren van beleving om personen te binden aan de sport hockey. Daarnaast hadden een aantal promotieactiviteiten ook specifieke doelstellingen; deze staan hieronder apart omschreven.

4.5.1 Berichten op website en sociale media

De KNHB heeft tijdens het EK Hockey 2017 sociale mediakanalen bewust ingezet. Dit was in deze tijd nog vrij nieuw. De keuze was gemaakt om gebruik te maken van de bestaande sociale mediakanalen: KNHB en OranjeHockey. Het was tot dan toe het beleid van de EHF om voor elk nieuw evenement een nieuw sociaal mediakanaal aan te maken. Het ging niet zonder slag of stoot om dit voor het eerst anders te doen:

“We kregen eerst nog weerstand van de EHF. Dat was toen nog van dat kan helemaal niet want er moet een aparte komen. We moesten daar echt voor knokken. Maar dat legt ons geen windeieren en hen ook niet, want daarna hebben we het geen van allen ooit meer anders gedaan.” (R3)

De KNHB had het doel om een groei van de eigen sociale mediakanalen te bewerkstelligen. Ook was het doel om potentiële bezoekers op de hoogte te brengen van het evenement. Er is gebruik gemaakt van de bestaande kanalen Twitter, Instagram, Facebook en LinkedIn (focusgroep; Westerhout & Nijboer, 2017). Er zijn in totaal 12.064 berichten op sociale media geplaatst in de periode van januari

⁸ Standaardmethode om sponsorzichtbaarheid te meten (Westerhout en Keo, 2017)

t/m september 2017 over het EK Hockey door verschillende auteurs (Westerhout & Nijboer, 2017). Verder heeft de KNHB (2017) via Facebook (tijdens het EK) minimaal dagelijks 180.000 mensen bereikt. Op Instagram zijn er 3.500 volgers bijgekomen en waren er 75.000 weergegeven per dag tijdens het toernooi.

Verder is gebruikt gemaakt van een speciale eventwebsite, *venue* app en *hockey.nl* (KNHB, 2017). Er is via *hockey.nl* verslag gedaan over het EK Hockey en de daarbij behorende side-events. Ook is voor het eerst via dit kanaal een online televisieprogramma uitgezonden, in dit geval over het EK.

4.5.2 *Internationals* EK zichtbaar maken

De KNHB heeft op verschillende wijzen *internationals* ingezet tijdens het evenement. De KNHB heeft Jong Oranje ingezet tijdens het evenement (R1). Verder waren in *Kids City* meerdere malen topsporters aanwezig om handtekeningen uit te delen of om foto's te laten maken (KNHB, z.d.-a). Daarnaast zijn de topsporters gebruikt rondom (sociale) media-activiteiten tijdens het evenement. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het geven van interviews na afloop van een wedstrijd. De KNHB probeerde daarbij de coaches en *internationals* te stimuleren om aanwezig te zijn bij dit soort mediagebeurtenissen. Verder zijn de *internationals* langs zijn geweest bij hockeyverenigingen; zowel landelijk als in Amsterdam. Ook zijn ze langs geweest bij diverse pleintjes waar Urban Hockey plaatsvond. Daarnaast is tijdens het EK afscheid genomen van *ex-internationals* op het veld. Tot slot zijn na het winnen van de Europese titel de *internationals* met hun beker langs geweest bij een aantal clubs.

Het doel van deze activiteiten rondom de *internationals* was om publiciteit te geven aan het evenement. Ook werd het doel nagestreefd om via deze activiteiten helden te creëren bij de aanwezige kinderen.

4.5.3 Allerlei promotieactiviteiten

De KNHB heeft verenigingen beloofd met de status *vereniging van de dag*, omdat ze iets unieks hadden gedaan. De winnaars mochten die dag als enige plaatsnemen op de Raboclub tribune. Verder was er ook nog een andere winactie was: clubteams konden video's insturen van het doorpassen van de hockeybal om EK-tickets te winnen (KNHB, 2017). Daarnaast heeft de KNHB een EK lied laten maken door zangeres Do. Het lied ging over vertrouwen, samenwerking en doorzettingsvermogen (KNHB, 2017). Ook heeft de KNHB (2017) een 1-april grap verzonnen: Oranje speelt op een oranje veld. De verschillende (ludieke) acties zijn verzonnen met het doel om het toernooi breed onder de aandacht te brengen en de kaartverkoop te stimuleren.

Verder heeft de KNHB pakketjes met daarin promotiemateriaal voor het EK (bijvoorbeeld posters) verzonden naar een groot aantal Nederlandse hockeyverenigingen. Dit is gedaan met het doel om de bestaande hockeyers te enthousiasmeren voor het EK hockey. Daarnaast zijn speciale logo's zijn ontwikkeld die aansloten bij de nieuwe doelgroep, met het doel om ze op deze wijze te kunnen bereiken (R3). Ook is gebruikt gemaakt van vlaggen, posters en banners in Amsterdam en mascotte Stockey om zowel de nieuwe als bestaande doelgroep te enthousiasmeren voor het EK.

De KNHB heeft een sociale mediacampagne uitgevoerd over de onzichtbare uitsluiting van LHBTIQ+ hockeyers. In samenhang met deze campagne hebben ze over dit onderwerp ook regionale bijeenkomsten voor verenigingsbestuurders georganiseerd om handvaten te bieden aan de verenigingen. Beide activiteiten moesten de LHBTIQ+ uitsluiting onder de aandacht brengen bij het grote hockeypubliek (KNHB, 2016; focusgroep).

4.5.4 Contact opnemen met mediapartijen

De KNHB heeft ruim van tevoren contact gezocht met de NOS. Het doel hiervan was om te zorgen dat de mediarechten in handen kwamen van de juiste partij die moest zorgen voor een positieve media-aandacht. Dit moest er weer toe leiden dat mensen geïnspireerd werden door het EK hockey en de sport werd gepromoot.

“Het EK 2017 was een gigantisch succes, omdat het elke dag bij de NOS werd uitgezonden, dus dat helpt ontzettend. Maar bijvoorbeeld het WK 2022, waar het dames gedeelte in Nederland plaatsvond werd bij Ziggo uitgezonden, achter de decoder. Dit werd veel slechter bekeken, dus dat doet veel minder voor inspireren en promotionele waarde van de sport.” (R4)

Verder vond een tijdige afstemming plaats met NOS, zodat van tevoren goed afgestemd kon worden hoe het evenement zo goed mogelijk in beeld gebracht kon worden. In totaal is via de NOS bijna 29 uur uitgezonden over het EK Hockey. De uitzendingen trokken gemiddeld 429.000 kijkers per live wedstrijd van Oranje (Westerhout en Keo, 2017). Verder heeft de NOS een aantal minidocumentaires gemaakt over het EK om mensen alvast te enthousiasmeren (R3). Ook heeft de NOS een item gemaakt over het Urban Hockey (R1/R4). De KNHB heeft verder ook contact opgenomen met AT5, RTV Noord-Holland en Gemeente Amsterdam, zodat deze partijen ook positieve media-aandacht konden creëren over het EK hockey (focusgroep).

4.6 Overige organisatieactiviteiten

De KNHB heeft een aantal losstaande activiteiten/zaken ondernomen rondom het EK. Deze activiteiten zijn ondervangen onder de noemer overige organisatieactiviteiten en staan in deze paragraaf beschreven.

De KNHB heeft voor het EK Hockey 2017 het Wagener stadion verbouwd. De investeringen bedroegen 4.825.000 euro. De KNHB heeft in ieder geval een bedrag van 1.440.000 euro geïnvesteerd en de gemeente 3 miljoen euro gesubsidieerd (KNHB, 2017). Het plan was er om het Wagener stadion eerder te verbouwen, maar dit kreeg geen doorgang omdat de subsidiering teruggetrokken werd door onvoorziene omstandigheden (R2). Uiteindelijk is de verbouwing wel gelukt omdat het WK van 2014 in het ADO-stadion in Den Haag een positieve indruk had achtergelaten: de gemeente Amsterdam wilde daarom graag een deel van de verbouwing van het Wagener stadion subsidiëren, zodat het EK hier plaats kon vinden. Het EK vormde zowel een katalysator als een deadline voor de verbouwing van het stadion (Hover en Brandsema, 2018).

De renovatie van het stadion heeft ervoor gezorgd dat eenvoudiger *bids* voor grote toernooien binnengehaald kunnen worden, omdat ze nu een vernieuwd stadion hebben (R2). Daarnaast hebben ze dit stadion ook in eigen beheer, waardoor ze minder afhankelijk zijn van andere partijen:

“Nou ja, als er een bond met een evenement komt en zij kunnen het helemaal zelfstandig organiseren. Ze regelen zelf de locatie en alles daaromheen. Dan kunnen we dat natuurlijk niet verbieden. Maar als zij naar de gemeente kijken om subsidie te ontvangen. Ja, dan hebben we daar uiteraard over mee te praten.” (R6-gemeente Amsterdam)

De KNHB heeft er bewust voor gekozen om het EK Hockey te organiseren in een hockeystadion (R4). Het doel hiervan was om aan het grote publiek te laten zien dat hockey nu een grote sport is. Het zorgde ook voor een verdere professionalisering van de hockey(bond). Daarbij zit bij een hockeystadion het publiek dicht op het veld zit, wat voor meer sfeer zorgt.

Verder heeft de KNHB Nederlandse scheidsrechters ingezet bij side-events met het doel dat deze scheidsrechters ervaring opdoen en zich verder ontwikkelen (focusgroep). Verder zijn tijdens het EK diverse milieu besparing-acties uitgevoerd: gebruik gemaakt van diverse apps om zo min mogelijk papier te gebruiken, digitale informatievoorziening toegepast, ledlampen gebruikt en actief afval verzameld. Deze activiteiten vonden plaats met het doel om duurzaamheid te creëren (focusgroep). Verder is het EK masters verbonden aan het EK Hockey 2017 (R4). Daarnaast hebben geregeld overleggen plaatsgevonden tussen de KNHB en de EHF. De reden hiervoor was dat het vorige eindtoernooi georganiseerd door een ander gastland niet was verlopen naar wens. Het vele contact is ervaren als gunstig, omdat het hun relatie met de EHF heeft verbeterd (focusgroep). Tot slot heeft de KNHB rekening gehouden met kleurenblinden en mensen in een rolstoel. Er is bijvoorbeeld met de vormgeving van de kleuren van het evenementlogo rekening gehouden met kleurenblinden. Op deze

wijze wilde de KNHB het EK voor iedereen toegankelijk maken. Verder heeft de KNHB een aanvoerdersdag georganiseerd voor de aanvoerders die een belangrijke rol speelde als kartrekker binnen het bedrijfshockey. De KNHB wilde de aanvoerders belonen voor hun inzet.

Hoofdstuk 5 Reconstructie gehanteerde verandertheorie

In hoofdstuk 4 staat beschreven hoe de KNHB te werk is gegaan bij het organiseren van het EK Hockey 2017. In dit hoofdstuk wordt vanuit een theoretische scope onderzocht welke verandertheorie daaraan ten grondslag heeft gelegen en hoe doordacht en samenhangend deze verandertheorie was. Ook wordt vanuit dit gezichtspunt achterhaald in welke zin hierin voor toekomstige evenementen verbeteringen kunnen worden aangebracht.

Het is belangrijk in ogenschouw te nemen dat in dit onderzoek de ToC van de KNHB is gereconstrueerd. De KNHB had dus zelf geen ToC over het EK Hockey 2017 en was zich toen dus ook niet bewust van diverse criteria rondom de ToC. Desondanks is wel bestudeerd welke zaken zijn ondernomen en hoe die overeenkomen met de algemene criteria van de ToC.

5.1 Indicatoren *Theory of Change*

In deze paragraaf wordt de verandertheorie gereconstrueerd die de KNHB heeft gehanteerd in zijn werkwijze met betrekking tot het EK Hockey 2017 zoals beschreven in hoofdstuk 4. De reconstructie vindt plaats door eerst de werkwijze van de KNHB onder te verdelen in de indicatoren van de ToC. Deze indicatoren vormen de basis om de verandertheorie te reconstrueren met behulp van de ToC. Daarbij wordt ook bij de indicatoren opvallende zaken beschreven.

5.1.1 Publieke waarde

Het blijkt uit de interviews en de documentanalyse dat de KNHB bewust vijf publieke waarden heeft nagestreefd. Daarbij waren de publieke waarden niet eenvoudig herleidbaar uit documenten. Er moest tijdens de interviews grondig worden doorgevraagd en regelmatig moest de definitie van publieke waarde toegelicht worden. Dit beeld komt overeen dat eerder geschetst is in 2.1.2 over het begrip publieke waarde.

Op basis van de resultaten is geconstateerd dat de KNHB heeft gestreefd naar de publieke waarden inclusiviteit en diversiteit, nationale trots, inspireren van fans, economische waarde en duurzaamheid. De eerste vier komen ook voor in de analyse van Van Bottenburg *et al.* (2012) en De Ryke en De Bosscher (2019), waarin ze beschrijven tot welke publieke waarde topsport kan leiden. De publieke waarde duurzaamheid van de KNHB komt niet terug in deze onderzoeken.

Verder wijzen de *outcomes* erop dat de KNHB zonder dat ze zich hiervan bewust waren zich ook gericht heeft op de publieke waarden identificatiewaarde (met daarbij de focus op fans en (media)aantrekkingskracht) en gezondheid. Deze publieke waarden komen ook terug in de literatuur. Deze onbewust nagestreefde publieke waarden staan nergens expliciet vermeld, maar kwamen wel uit de interviews naar voren en werden tijdens de focusgroep geverifieerd door de KNHB.

De bovenstaande informatie wijst erop dat de KNHB zich niet volledig bewust is geweest van de publieke waarden die ze hebben nagestreefd en dat ze beperkt voor ogen hadden welke publieke waarden ze bewust wilden behalen. Dit toont aan dat de *logische samenhang* van de overgang van *outcome* naar publieke waarde niet altijd volledig logisch is geweest (Mayne, 2017).

Clustering

De publieke waarden die de KNHB heeft nagestreefd met het organiseren van het EK Hockey 2017 kunnen in de ToC als volgt worden geclusterd: duurzaamheid, identificatiewaarde met daarbij de focus op fans en (media)aantrekkingskracht, economische waarde, en inspiratiewaarde met daarbij de focus op inclusiviteit en diversiteit, nationale trots, inspireren van fans en gezondheid.

5.1.2 Outputs en outcomes

De resultaten tonen aan dat de KNHB een grote hoeveelheid aan *outputs* en *outcomes* heeft nagestreefd. Daarbij valt op dat een deel van de *outputs* op elkaar lijken. Ditzelfde geldt voor de *outcomes*. Het gevolg hiervan is dat er een wirwar van *outputs* en *outcomes* is ontstaan. Het brengt hiermee het criterium *duidelijke definitie* in het geding (Mayne, 2017). Het was daarbij ook niet eenvoudig om deze in kaart te brengen via documentanalyse: de diverse *outputs* en *outcomes* stonden in de tekst verborgen en er waren interviews voor nodig om ze duidelijk te krijgen. Dit komt overeen met het resultatenhoofdstuk waarin beschreven staat dat de doelstellingen veelal verspreid zijn over verschillende documenten. Ook blijkt uit de resultaten dat de medewerkers vaak slechts op hoofdlijnen de doelstellingen wisten. Dit heeft mogelijk ook geleid tot het ontstaan van verschillende maar sterk op elkaar lijkende doelstellingen.

Verder blijkt uit de data dat de KNHB bij zowel de *outputs* als *outcomes* metingen heeft uitgevoerd en/of doelstellingen gesteld. De resultaten tonen aan dat meestal een van beide is gedaan. Dit resulteert erin dat de gestelde doelstellingen niet zijn gemeten en dat bepaalde zaken zijn gemeten maar zonder een duidelijk streefgetal. De doelstellingen en uitkomsten zijn hierdoor niet nuttig toepasbaar geweest voor de KNHB. Er wordt niet voldaan aan het criterium *meetbaar* (Mayne, 2017). Een bijkomend gevolg hiervan is dat het inzicht ontbreekt of een aanname tussen een aantal indicatoren realistisch is ontstaan. Dit brengt het criterium *realistisch* in het geding (Mayne, 2017). Een voorbeeld hiervan is dat uit de resultaten blijkt dat de KNHB op Instagram 3.500 volgers erbij heeft gekregen. Dit vormt een meting bij de *output* "groei eigen sociale mediakanalen". Echter is er hier geen doel gesteld, het is hierdoor niet inzichtelijk wanneer volgens de KNHB de overgang plaatsvindt naar de *outcome* "positieve media-exposure".

Daarnaast blijkt uit de data dat de KNHB geen tussentijdse evaluaties heeft uitgevoerd. De KNHB heeft enkel het evenement achteraf laten onderzoeken naar economische impact omdat dit verplicht was door VWS. Daarnaast is na afloop van het evenement het Urban-Hockey-traject geëvalueerd. Mayne (2017) impliceert dat het van belang is om de indicatoren te monitoren om de kans op falen te verkleinen.

Clustering

Bij de reconstructie van de ToC zijn zowel de *outputs* als de *outcomes* die soortgelijk waren geclusterd. Dit is gedaan met het doel om een ToC te reconstrueren die *begrijpelijk* is en waaruit de mate van verbondenheid tussen de indicatoren inzichtelijk afgewogen kan worden (Mayne, 2017).

Via de resultaten zijn de *outcomes* tot de volgende groepen geclusterd: professionalisering van de hockey(bond), het hockey internationaal aantrekkelijk houden, veilig sportklimaat, positieve (media) exposure, hockeysport groeit en de exploitatie van het EK rond krijgen.

Met behulp van de resultaten zijn de *outputs* geclusterd tot de groepen het EK naar Nederland halen, kennisontwikkeling en informeren, zo min mogelijk papier gebruiken, de sport hockey toegankelijker maken, hockey promoten, (nieuwe) doelgroepen in contact brengen met hockey, inkomende geldstromen en voldoen contracten.

In bijlage 8 staat de onderverdeling van de *outputs* en *outcomes* nader toegelicht.

Let op: de *outcome* "leerkrachten betrekken bij side-events" (zie resultatenhoofdstuk) is niet meegenomen in de clustering. De reden hiervoor is dat deze *outcome* niet goed paste bij de geclusterde *outcomes* en daarnaast niet verbonden kon worden aan een publieke waarde.

Dit is om dezelfde reden ook gedaan bij de *output* "aanvoerders belonen voor hun inzet".

5.1.3 Activiteiten en middelen

Het is uit de interviews en documentanalyse gebleken dat de KNHB veel verschillende activiteiten heeft georganiseerd. De KNHB heeft deze activiteiten niet enkel tijdens het evenement maar ook voorafgaand en na afloop van het evenement ingezet. Dit komt overeen met Hover *et al.* (2016). Verder tonen de resultaten aan dat de KNHB gebruik heeft gemaakt van side-events. Hover *et al.* (2014) schrijft dat side-events ingezet kunnen worden om te zorgen voor meer flexibiliteit bij het uitvoeren van het beleid. De ToC (zie 5.2) laat zien dat de KNHB de side-events grotendeels heeft ingezet om (nieuwe) doelgroepen in contact te brengen met hockey. Dit had niet gedaan kunnen worden zonder de side-events. Eenzelfde soort fenomeen is ook zichtbaar bij de activiteit scholingen. Er had zonder deze activiteit niet gestreefd kunnen worden naar de doelstelling kennisontwikkeling. Daarbij blijkt wel uit de data dat enkele van deze activiteiten ook georganiseerd zouden zijn als het EK niet was georganiseerd. Het EK was vooral gebruikt om een *extra* boost te geven aan de activiteiten, waarmee de waarde van de activiteit dus wel is vergroot. Hover *et al.* (2016) stelt dat enkel side-events positief werken om publieke waarde te creëren als ze additioneel worden ingezet.

Het blijkt verder uit de documentanalyse en interviews dat een aantal van de activiteiten vergelijkbare *outputs* hebben. Het is niet duidelijk of dit efficiënt is geweest voor de inzet van middelen. Bolton *et al.* (2018) schrijft dat dit een belangrijk criterium is. Het was mogelijk beter geweest om een keuze te maken tussen activiteiten met dezelfde *outputs*. Ook is gebleken uit de resultaten dat vele activiteiten belemmerend kunnen zijn. Het EK zorgde namelijk voor een beperkt aantal bezoekers bij *Urban City* dat op hetzelfde moment plaatsvond. Al eerder bleek dat niet voldaan is aan het criterium *meetbaar* bij de *outputs* en *outcomes*. Wanneer hier wel aan was voldaan en ook doelstellingen en metingen waren gesteld bij de activiteiten had ingeschat kunnen worden in welke mate de activiteiten en daarbij gebruikte middelen efficiënt zijn ingezet om de *outputs* te behalen.

Het blijkt daarbij ook uit de resultaten dat de inzet van middelen per activiteit nauwelijks herleidbaar is. Dit kan mogelijk te maken hebben gehad met de omvang van de activiteiten. Ook hierdoor is het niet inzichtelijk of de middelen efficiënt zijn ingezet (Bolton *et al.*, 2018).

Verder blijkt uit de resultaten dat KNHB de topsportprestaties heeft benut door de "*internationals* met de beker langs te laten gaan bij een aantal clubs". De KNHB had de prestaties breder kunnen benutten. Uit de documentanalyse en interviews is niet gebleken dat de KNHB voorafgaand aan het evenement activiteiten heeft bedacht om eventuele topsportprestaties te benutten. Dit kan een mogelijke oorzaak zijn.

Clustering

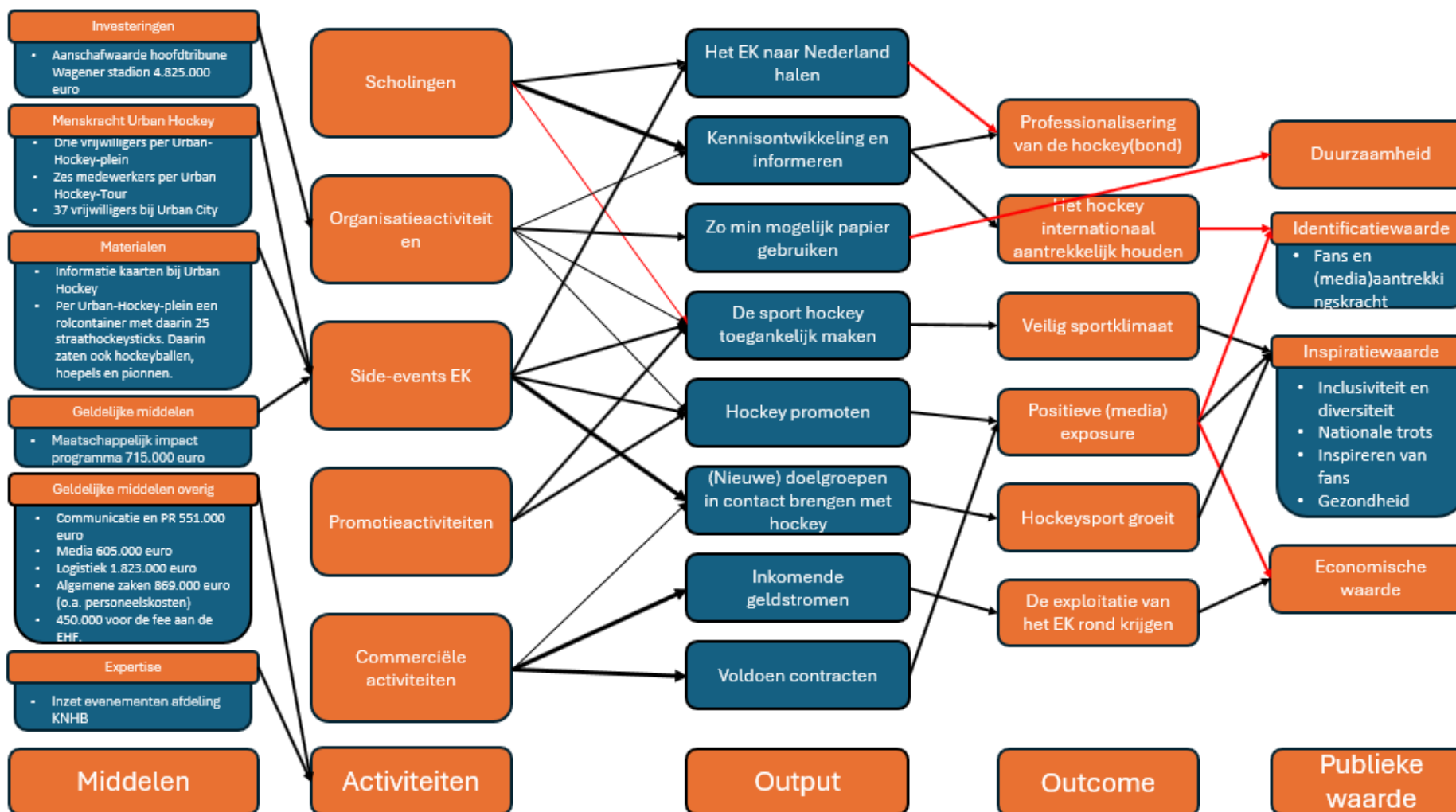
Net zoals bij de *outcomes* en *outputs* zijn ook de activiteiten en middelen geclusterd. De activiteiten zijn geclusterd tot: scholingen, organisatie-activiteiten, side-events EK, promotieactiviteiten en commerciële activiteiten.

De middelen zijn geclusterd tot menskracht Urban Hockey, materialen, expertise, geldelijke middel en investeringen zijn afgeleid van de resultaten.

In bijlage 8 staan de specifieke activiteiten en middelen bij de clusterings weergegeven.

5.2 Theory of Change

In deze paragraaf is op basis van 5.1 en het resultatenhoofdstuk *ex-post* de *Theory of Change* van het EK Hockey 2017 gereconstrueerd. De ToC is ontwikkeld met behulp van Van Der Roest & Geubbels (2022), de criteria van Mayne (2017) en Bolton *et al.* (2018).



Figuur 2, reconstructie ToC KNHB

Legenda ToC

De rood gemarkeerde pijlen zijn door de onderzoeker toegevoegd en kwamen niet voort uit het resultatenhoofdstuk. Deze zijn op basis van *logische samenhang* toegevoegd (Mayne, 2017). De toegevoegde pijlen zijn geverifieerd tijdens de focusgroep door de KNHB.

De dikte van de lijn geeft weer in welke mate de activiteit heeft bijgedragen aan de *output*. Hoe dikker de lijn hoe groter de bijdrage. De dikte van de lijn is bepaald op basis van het resultatenhoofdstuk.

5.3 Verbindingen *Theory of Change*

In deze paragraaf wordt met behulp van de gereconstrueerde ToC beschreven in welke mate de verbindingen tussen de indicatoren logisch zijn en op welke zaken de KNHB zich heeft gefocust.

De ToC laat zien dat de KNHB zich heeft gefocust op de inspiratiewaarde. Uit de resultaten blijkt dat binnen deze publieke waarde de meeste aandacht is gegaan naar de waarde *gezondheid*. De reden hiervoor is dat de KNHB veel activiteiten heeft georganiseerd om (nieuwe) doelgroepen in contact te brengen met hockey, wat ertoe moest leiden dat de hockeysport groeit en uiteindelijk de gezondheid stimuleert.

Er zijn wel vraagtekens te zetten over hoe *realistisch* het is dat de KNHB de meeste aandacht hieraan heeft besteed (Mayne, 2017). De hockeyverenigingen hadden op dat moment namelijk te maken met wachtlijsten. Hieraan moet wel toegevoegd worden dat de KNHB voornamelijk ernaar heeft gestreefd om leden te trekken naar de buurtsportclubs die ze wilden oprichten bij de Urban-Hockey-pleinen. Echter waren hiervoor ook de hockeyclubs nodig die in het algemeen te druk waren doordat ze vol zaten om hieraan mee te werken. Het is onduidelijk waarom de KNHB de keuze heeft gemaakt om zich ondanks de wachtlijsten alsnog te focussen op de publieke waarde gezondheid via de *outcome* "hockeysport groeit", waarin "groei sportparticipatie" een belangrijk aandeel in speelt (zie bijlage 8.1). Mogelijk hebben de verplichtingen vanuit VWS en de gemeente Amsterdam hierin een rol gespeeld.

Daarnaast tonen de ToC en de resultaten aan dat de KNHB zich ook gefocust heeft op *inclusiviteit en diversiteit*. Dit is logisch omdat de KNHB vooral sportparticipatie wilde bevorderen door het aantrekken van doelgroepen die zich tot dusver niet vanzelfsprekend thuis voelden. Er is dus sprake van een *logische samenhang* dat intensief is ingezet op beide publieke waarden (Mayne, 2017). Daarentegen is onduidelijk hoe *realistisch* het is om via een enkel evenement te streven naar een veilig sportklimaat met als einddoel het bewerkstelligen van de publieke waarde "inclusiviteit en diversiteit" (Mayne, 2017). Het is namelijk niet waarschijnlijk dat deze waarde tot stand komt als er geen sprake is van inkadering in het beleid.

De ToC geeft verder weer dat de KNHB zich (deels) heeft gefocust om via de *outcomes* "hockey internationaal aantrekkelijk houden" en "positieve (media) exposure" de publieke waarde identificatiewaarde na te streven. Dit is een logische keuze met in het achterhoofd dat de hockey op dat moment groeiend was en de bond zich ook wilde versterken op het gebied van fans en (media)aantrekkingskracht. Verder blijkt uit de ToC dat de "professionalisering van de hockey(bond)" niet is verbonden aan een publieke waarde. Er is hier dus geen sprake van een *logische samenhang* (Mayne, 2017). Daarentegen past de *outcome* wel goed bij het feit dat de sport groeiend is en de bond zich verder wil versterken.

Verder blijkt uit de ToC dat duurzaamheid en economische waarde voor de KNHB van secundair belang waren. De resultaten tonen aan dat de KNHB weinig aandacht heeft besteed aan economische waarde omdat er op dit gebied een mismatch was tussen het beleid van de gemeente Amsterdam en VWS. De resultaten laten verder zien dat de KNHB weinig aandacht heeft besteed aan duurzaamheid. Er zijn namelijk weinig activiteiten op gericht. Daarbij is onduidelijk hoe *realistisch* het is dat

duurzaamheid gecreëerd wordt door een enkel evenement (Mayne, 2017). Het is ook hier namelijk niet waarschijnlijk dat deze waarde tot stand komt als er geen sprake is van inkadering in het beleid.

Daarnaast blijkt uit de ToC dat de *output* “zo min mogelijk papier gebruiken” rechtstreeks verbonden is aan de publieke waarde duurzaamheid in plaats van aan een *outcome*. Dit toont aan dat er geen sprake is van een *logische samenhang* tussen deze indicatoren (Mayne, 2017).

Verder bleek bij de reconstructie van de ToC (zoals ook eerder aangegeven) dat de *outcome* “leerkrachten betrekken bij side-events” niet kon worden opgenomen in een cluster. Ditzelfde gold bij de *output* “aanvoeders belonen voor hun inzet”. Daarbij konden beide indicatoren ook niet verbonden worden aan een *outcome* of publieke waarde. Dit wijst erop dat hier ook geen sprake was van een *logische samenhang* (Mayne, 2017). Daarnaast tonen de in de ToC toegevoegde rode pijlen aan dat de KNHB op bepaalde gebieden onvoldoende doordacht heeft waar de indicatoren (nog meer) toe konden leiden. Op de besproken punten na ziet de ToC er *begrijpelijk* uit (Mayne, 2017).

5.4 Draagvlak verandertheorie

In deze paragraaf wordt ingegaan in hoeverre de KNHB draagvlak heeft gecreëerd rondom hun verandertheorie.

Uit de resultaten blijkt dat de KNHB de beschikking had over een eigen evenementenafdeling. Dit zorgde ervoor dat de strategie en het beleid van de KNHB hierop toegepast kon worden. Het valt echter op dat de KNHB zeer beperkt gebruik heeft gemaakt van deze mogelijkheid. De KNHB heeft namelijk eerst een draaiboek opgesteld en daarna pas beperkt hun strategie hierop toegepast. Het definitieve draaiboek is hierdoor mogelijk uiteindelijk *ad hoc* opgesteld. De KNHB heeft in de interviews al aangegeven dit in de toekomst anders te willen doen.

Verder tonen de resultaten aan dat binnen de KNHB weinig discussie is geweest. De reden hiervoor is voornamelijk dat de KNHB een eigen evenementenafdeling heeft en al eerder georganiseerde activiteiten heeft hergebruikt tijdens het EK Hockey. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat extern ook weinig discussie is geweest. Een groot aandeel hierin is de verplichte verantwoording geweest richting VWS en de gemeente Amsterdam. Daarnaast heeft het vele overleg en afstemming die de KNHB had met de gemeente Amsterdam en EHF hieraan ook bijgedragen.

De in kaart gebrachte informatie toont aan dat de KNHB in grote mate ervoor heeft gezorgd dat zowel intern als extern iedereen de verandertheorie accepteerde. Op deze wijze is voldaan aan het criterium *draagvlak* (Mayne, 2017). Daarbij is het in de toekomst wel nuttig om de strategie en het beleid direct toe te passen. Het *ad hoc* opstellen van het draaiboek verklaart mogelijk dat een aantal *rode* verbindingen en publieke waarden toegevoegd moesten worden aan de gereconstrueerde ToC.

Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag: “Op welke wijze heeft de KNHB geprobeerd om publieke waarde te creëren op basis van topsportevenementenbeleid en daarbij gebruikt gemaakt van topsportprestaties rondom het EK Hockey 2017 in eigen land en welke verandertheorie ligt daaraan ten grondslag?” beantwoord.

Uit het onderzoek blijkt dat de KNHB voor het EK in 2017 begonnen is met een draaiboek voor het evenement, en dat pas daarna beperkt heeft getoetst aan de eigen strategie en beleid. Aan de hand van het draaiboek is gestreefd naar het creëren van publieke waarde. De resultaten tonen aan dat de KNHB hierbij zonder direct gebruik te hebben gemaakt van een *Theory of Change* wel degelijk gedacht heeft aan de inzet van middelen en activiteiten die moesten resulteren in *outputs*, *outcomes* en publieke waarde. Het blijkt daarbij dat de focus van de activiteiten niet lag op het benutten van topsportprestaties.

De reconstructie van de *Theory of Change* toont een grotendeels samenhangend en doordacht geheel. Bij sommige onderdelen is onvoldoende doordacht tot welke (meerdere) resultaten en of publieke waarde deze konden leiden, waardoor de volle potentie niet is benut. Ook blijft een vraag in welke mate het realistisch is geweest dat de KNHB zich met name heeft gefocust op publieke gezondheid gezien hun huidige situatie op dat moment.

Uit de analyse blijkt dat de KNHB bij de uitvoering beperkt heeft gefocust op de meetbaarheid en monitoring van de indicatoren. Het gevolg hiervan is dat de KNHB gedurende het evenement niet inzichtelijk had in hoeverre de acties leidden tot het gewenste effect. Dit heeft mogelijk geresulteerd in de vele maar misschien wel deels onnodige activiteiten. Verder blijkt uit de analyse dat de KNHB geen volledig inzicht had hoe de beschikbare middelen zijn ingezet voor elk van de activiteiten. Dit heeft beide tot gevolg dat de efficiëntie en effectiviteit van de activiteiten en daaraan verbonden middelen niet nader bepaald kan worden.

Het onderzoek laat zien dat de KNHB zowel intern als extern draagvlak heeft ontvangen over de verandertheorie. De KNHB kon hierdoor in samenspraak met de externe partijen en de medewerkers van de KNHB het EK Hockey 2017 organiseren, zonder daarin gestoord te worden, en de daarbij afgesproken publieke waarden nastreven. Het is in de toekomst wel waardevol als de KNHB zijn beleid en strategie beter toepast en zorgt voor een betere communicatie. Als alle medewerkers dezelfde basis hebben beperkt dat mogelijk het aantal net verschillend geformuleerde *outputs* en het aantal net verschillend geformuleerde *outcomes*.

Het resultaat is dat de KNHB, zonder daarbij nadrukkelijk zijn eigen strategie en beleid te hebben gebruikt, deels een doordacht en samenhangend topsportevenementenbeleid heeft ontwikkeld om daarmee bewust en onbewust publieke waarden na te streven, die zowel intern als door externe stakeholders werd geaccepteerd. De topsportprestaties zelf zijn beperkt benut. De KNHB heeft dus deels gebruik weten te maken van de hefboomfunctie die een sportevenement biedt.

Het is van belang, met het oog op toenemende verwachtingen van buitenaf ten opzichte van 2017, in de toekomst verdere verbeteringen door te voeren.

Hoofdstuk 7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt de waarde en de beperkingen van het onderzoek beschreven. Daarnaast wordt ook in het kort ingegaan op de context verandering waarmee het sportevenementenbeleid op het moment te maken heeft en wat voor mogelijke invloed dit kan hebben op de toekomst.

7.1 Waarde resultaten

De onderzoeker is het onderzoek gestart vanwege zijn nieuwsgierigheid in welke mate sportbonden streven naar publieke waarde. De literatuur focuste zich voorheen alleen op wat publieke waarde is en hoe deze theoretisch gecreëerd kan worden.

De onderzoeker kon niet goed plaatsen in welke mate sportbonden via doordacht en samenhangend beleid publieke waarde nastreven in de praktijk. De literatuur over het *trickledown effect* liet zien: dat het effect vaak niet tot stand kwam, doordat sportbonden geen doordacht beleid uitvoerden. De onderzoeker had een aantal keer vernomen dat er een aantal sportbonden zijn die wel bewust(er) bezig waren met het creëren van publieke waarde, waaronder de KNHB. De onderzoeker raakte hierdoor geïnteresseerd en besloot te onderzoeken in welke mate de KNHB naar publieke waarde streeft.

Het onderzoek heeft via een gereconstrueerde ToC het inzicht verschaft dat de KNHB deels op een doordachte en samenhangende manier publieke waarde heeft nagestreefd. Dit was tegen de verwachtingen in van de onderzoeker. De onderzoeker had enigszins een samengesteld beleid verwacht, maar niet zo uitgebreid met vele activiteiten en daarbij horende doelstellingen die zijn geïmplementeerd. Het doordachte en samenhangende beleid kan verklaard worden, doordat de interviews en gesprekken uitwezen na verloop van tijd dat de KNHB de evenementen als een strategisch instrument ziet.

Daarnaast was bewust een sportbond gekozen die op het geselecteerde sportevenement ook een topsportprestatie had behaald. De onderzoeker had de verwachting dat een sportbond binnen zijn beleid gebruik zou maken van topsportprestaties om publieke waarde te creëren. Het onderzoek heeft echter tegen die verwachting in uitgewezen dat de KNHB zich hier minimaal op heeft gefocust.

Verder heeft de literatuur onder andere laten zien dat het meetbaar maken van indicatoren belangrijk is. De resultaten hebben aangetoond dat de KNHB dit beter had kunnen doen. De onderzoeker heeft door deze informatie het nieuwe inzicht verkregen dat het belangrijk is om in sommige gevallen de indicatoren meetbaar te maken. Dit biedt namelijk veel meer inzicht over de progressie, efficiënte en/of de daaropvolgende indicator behaald kan worden. Dit helpt uiteindelijk bij het nastreven en het verantwoorden van de publieke waarde richting externe stakeholders.

Het onderzoek heeft uitgewezen dat de KNHB op sommige fronten het beleid niet compleet doordacht had. Dit resulteerde er onder andere in dat een aantal publieke waarden door de onderzoeker zijn toegevoegd aan de ToC. De onderzoeker denkt dat dit niet alleen door de ondoordachtheid komt, maar ook door de complexiteit rond het begrip publieke waarde. De literatuur toont aan dat het begrip publieke waarde moeilijk definieerbaar is. In de interviews moest ook geregeld het begrip toegelicht worden. Dit fenomeen kan echter niet vastgesteld worden, omdat het onderzoek zich hierop niet focuste.

Met behulp van het onderzoek heeft de onderzoeker kunnen aantonen dat er minimaal één sportbond in Nederland is die bewust streeft naar publieke waarde. Daarbij is inzicht geboden hoe waardevol het is om een ToC op te stellen om te achterhalen op welke wijze publieke waarde is nagestreefd. Het biedt daarbij ook nog eens inzicht in welke verbeterpunten in de toekomst doorgevoerd kunnen worden om beter publieke waarde na te streven.

7.2 Beperkingen onderzoek

De intentie van het onderzoek was om in eerste instantie een tweetal sportbonden te onderzoeken. Dit moest een uitgebreider overzicht schetsen in welke mate sportbonden streven naar publieke waarde. De onderzoeker heeft lange tijd geprobeerd om een tweede bond te benaderen. Er is hier veel tijd ingestoken, maar uiteindelijk niet gelukt. Dat maar één sportbond onderzocht is beperkt het beeld hoe andere sportbonden publieke waarde creëren. Daarbij kon de KNHB hierdoor ook niet vergeleken worden met een andere bond. De tekortkoming van het onderzoek is dat het slechts de doordachtheid en het samenhangende beleid van één sportbond in kaart heeft gebracht.

Achteraf gezien was het niet nodig geweest om een casus te selecteren die zich langere tijd geleden voordeed. Het EK Hockey 2017 was gekozen, omdat op deze wijze meer inzicht verschaft kon worden over de evaluatie rondom het EK Hockey 2017 en over de leerpunten. Daarbij zorgde de coronapandemie er ook voor dat een casus uit het verdere verleden geselecteerd moest worden. Het onderzoek heeft uitgewezen dat uiteindelijk geen gebruik is gemaakt van de leerpunten. Daarbij heeft de onderzoeker het idee dat de sportbond kort na afloop van het evenement ook al een deel van deze inzichten heeft. Verder heeft de onderzoeker ervaren dat de reconstructie van ToC ook veel nieuwe leerpunten in kaart kan brengen. Het is hierdoor waardevoller om sneller of direct na afloop van het evenement de ToC te reconstrueren. Het geeft op deze wijze de geselecteerde sportbond sneller leerpunten die ze gelijk kan toepassen en daarnaast ook nog goed passen bij de huidige strategie en het beleid. Een tweede voordeel is dat het uitgevoerde beleid dan nog scherp op het netvlies staat van de geïnterviewden. Tijdens het onderzoek werd ervaren dat een aantal geïnterviewden niet meer alle paraat hadden. Hierdoor is mogelijk niet alle data opgehaald, dit vormt dan ook beperking voor het onderzoek. Een andere tekortkoming is dat het niet mogelijk was door de geselecteerde casus om meer externe partijen te benaderen. Wanneer de ToC direct of kort na afloop van het evenement wordt gereconstrueerd is het eenvoudiger om betrokken stakeholders ook te benaderen voor het onderzoek, zoals bijvoorbeeld VWS en bezoekers. Op deze wijze kan beter en uitgebreider inzicht verschaft worden in hoeverre de desbetreffende sportbond draagvlak heeft verkregen van stakeholders. Dit is nu vooral in kaart gebracht via de KNHB, wat beschouwd kan worden als een tekortkoming.

Een andere beperking van het onderzoek is dat de assumpties en de causale verbanden die gemaakt zijn in de ToC beperkt zijn gecontroleerd. Met behulp van de focusgroep is geverifieerd of de werknemers van de KNHB achter de verbindingen stonden. Echter, de onderzoeker ervoer dat de focusgroepbijeenkomst zich niet leende om zowel volledig de ToC te bespreken als de daarbij gemaakte verbindingen. Het is van belang om in de toekomst hiermee rekening te houden, zodat waardevollere uitspraken gedaan kunnen worden over de verbindingen. Het is belangrijk om hiervoor meerdere focusgroepen of een langere focusgroep in te plannen.

7.3 Context verandering

De onderzoeker heeft vernomen van de respondenten tijdens het onderzoek dat de subsidieregeling is veranderd ten opzichte van 2017. VWS stelt via de nieuwe subsidieregeling minder geld beschikbaar voor side-events, tegenwoordig het *maatschappelijke activatie programma* (MAP) genoemd. Er is hierdoor minder budget voor de organisatie van side-events. Uit de resultaten en de literatuur is gebleken dat side-events een goed extra (en flexibel) middel is om (nieuwe) publieke waarde na te streven. Het beperkte budget leidt mogelijk tot minder side-events en daardoor minder streven naar publieke waarde. Verder is de onderzoeker ook benieuwd wat de ontwikkeling van het beleidsinstrument MAP in de toekomst gaat hebben op het topsportevenementenbeleid van sportbonden. Het instrument moet resulteren in een *oranje draad* tussen diverse sportevenementen en dat meer soortgelijke maatschappelijke activatie programma's worden ontwikkeld (CIT, z.d.). De onderzoeker is benieuwd wat voor invloed dit heeft op sportbonden zoals de KNHB die evenementen als strategie gebruiken.

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan die de KNHB kan gebruiken om in de toekomst beter te streven naar publieke waarde en daarmee organisatorische legitimiteit te winnen. Daarnaast worden ook suggesties voor vervolgonderzoek gegeven die interessant zijn voor het werkveld.

8.1 Aanbevelingen

De aanbevelingen voor de KNHB staan hieronder toegelicht:

1. Gebruik bij het WK Hockey 2026 een *ex-ante Theory of Change*.

De KNHB heeft bij de organisatie van het EK Hockey 2017 geen gebruik gemaakt van een ToC. Desondanks was er deels sprake van samenhangend en doordacht topsportevenementenbeleid. Het is in de toekomst waardevol als de KNHB een *ex-ante Theory of Change* opstelt. Dit zorgt er namelijk voor dat de KNHB gedwongen wordt om *voorafgaand* aan het WK bewust na te denken over het topsportevenementenbeleid en in welke mate het daadwerkelijk samenhangend en doordacht is. Het geeft daarbij ook inzicht in hoeverre zaken gemist zijn en doelstellingen net verschillend zijn geformuleerd. Ook komt het de doelgerichtheid om publieke waarde na te streven ten goede als uit meerdere mogelijke activiteiten die hetzelfde doel dienen de meest effectieve kan worden gekozen.

Het is bij de opstelling van de *ex-ante Theory of Change* nuttig om de gereconstrueerde ToC te gebruiken als sjabloon. Het is daarbij wel van belang om de gereconstrueerde ToC af te stemmen op de dan geldende strategie en het beleid van de KNHB. Het is daarbij van belang dat de strategie en het beleid volledig wordt opgenomen in de ToC en niet beperkt, op een *ad hoc* manier. Verder is het van belang dat ook rekening wordt gehouden met de situatie waar de KNHB zich op dat moment in bevindt. Dit zorgt ervoor dat het realistischer is dat de diverse aannames ontstaan.

2. Zet numerieke indicatoren in de ToC.

De KNHB heeft zijn resultaten niet goed gemonitord en gemeten. Dit heeft ervoor gezorgd dat de efficiëntie en effectiviteit van de activiteiten en daarbij gebruikte middelen onvoldoende inzichtelijk zijn. Wanneer de KNHB dit in de toekomst doet kunnen tijdens en na afloop van het evenementen onderbouwde keuzes gemaakt worden in hoeverre het waardevol is om bepaalde activiteiten te behouden. Dit is al helemaal van belang bij nieuwe activiteiten die worden uitgevoerd. Op deze wijze kan in de toekomst publieke waarde beter gecreëerd worden.

Verder kan dit inzicht zowel intern als extern gebruikt worden om behaalde resultaten aan te tonen en te verantwoorden waarom sommige keuzes worden gemaakt. Dit helpt om draagvlak te winnen in een samenleving die steeds hogere eisen stelt rondom de topsportfinanciering.

3. Maak inzichtelijke per activiteit welke middelen ingezet moeten worden.

Het is na afloop van het EK Hockey 2017 niet inzichtelijk welke exacte middelen benodigd zijn geweest per activiteit. Het is hierdoor niet mogelijk om te achterhalen in welke mate het waardevol was om de activiteit uit te voeren. Het is hierdoor van belang om dit in de toekomst *wel* te doen. Er kan hierdoor beter afgewogen worden welke activiteiten waardevol zijn om in de toekomst ook uit te voeren.

Een bijkomend voordeel is dat deze informatie ook gebruikt kan worden om aan de buitenwereld aan te tonen hoe (effectief) wordt omgegaan met topsportfinanciering die de KNHB ontvangt.

4. Neem in het topsportevenementenbeleid van het WK Hockey 2026 het gebruik maken van topsportprestaties op.

Voorafgaand aan een toernooi is nooit zeker of er topprestaties behaald worden. Het is desondanks nuttig om voorafgaand aan het evenement te bedenken welke activiteiten waardevol

kunnen zijn om te organiseren wanneer uiteindelijk blijkt dat topsportprestaties zijn behaald. De topsportprestaties vormen namelijk een nuttig instrument waarmee na afloop van het evenement ook publieke waarde behaald kunnen worden, mits dit voldoende doordacht is.

8.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

De suggesties voor vervolgonderzoek aan het werkveld staan hieronder weergegeven:

1. Onderzoeken hoe vergelijkbaar het beleid van andere ondersteunde sportbonden is aan die van de KNHB en daarbij in kaart brengen wat de bonden van elkaar kunnen leren.

Dit onderzoek laat zien welke verandertheorie de KNHB heeft toegepast om publieke waarde te creëren. Het onderzoek vormt hiermee geen overzicht hoe andere sportbonden dit doen. Het kan zijn dat de KNHB een toevalstreffer is geweest van een bond die deels een samenhangend en doordacht beleid heeft. Het is om deze reden waardevol om te achterhalen hoe andere sportbonden ervoor staan met betrekking tot dit onderwerp. Dit biedt namelijk een overzicht in hoeverre ondersteunde sportbonden publieke waarde proberen te creëren.

Verder zorgt zo'n vervolgonderzoek ervoor dat kennis wordt genomen in welke mate sportbonden dit op een andere manier doen. De sportbonden kunnen op deze manier van elkaar leren en zaken van elkaar overnemen.

2. Onderzoeken wat de gevolgen zijn van de nieuwe subsidieregeling voor de mate waarin sportbonden publieke waarde proberen te creëren.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat de KNHB onder andere gebruikt heeft gemaakt van side-events om publieke waarde te creëren. Deze side-events zijn deels gefinancierd door de Rijksoverheid. De nieuwe subsidieregeling leidt ertoe dat de side-events niet meer worden gefinancierd door de overheid. Dit kan tot gevolg hebben dat sportbonden minder middelen investeren in hun side-events, waardoor minder publieke waarde worden gecreëerd. Het is om deze reden waardevol om dit te onderzoeken.

3. Onderzoeken wat voor gevolgen het ontwikkelde MAP beleidsinstrument heeft voor ondersteunde sportbonden waarvan evenementen onderdeel zijn van hun strategie.

Dit onderzoek toont aan dat de KNHB evenementen gebruikt om zijn strategie te implementeren. Het MAP beleidsinstrument zorgt er mogelijk voor dat dit in de toekomst niet meer kan. Het is daarom waardevol om te onderzoeken wat voor gevolgen dit instrument heeft voor de KNHB en soortgelijke bonden.

Referentielijst

- Balk, L., & Veldman, S. (2023). *De maatschappelijke waarde van topsport is onvoldoende aantoonbaar*. Mulier Instituut. Geraadpleegd op 28 november 2023, van <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/27436/de-maatschappelijke-waarde-van-topsport-is-onvoldoende-bewezen/>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Boom Lemma.
- Bolton, N., Martin, S. J., Grace, C., & Harris, S. (2018). Implementing a theory of change approach to research sport participation programmes targeting 'hard to reach' groups. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 10(4), 761–777. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1476397>
- Bottenburg, M., & Noij, C. (2022). *Koersen tussen ambitie en budget*. Universiteit Utrecht.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Chalip, L. (2006). Towards Social Leverage of Sport Events. *Journal Of Sport & Tourism*, 11(2), 109–127. <https://doi.org/10.1080/14775080601155126>
- Chalip, L. (2014). From Legacy to Leverage. In Grix, J. (Ed.), *Leveraging Legacies from Sports MegaEvents: Concepts and Cases* (pp. 2-12). Houndmills, Basingstoke, Hampshire/New York: Palgrave Macmillan
- Chalip, L., Green, B. C., Taks, M., & Misener, L. (2016). Creating sport participation from sport events: making it happen. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 9(2), 257–276. <https://doi.org/10.1080/19406940.2016.1257496>
- CIT. (z.d.). *Maatschappelijk Activatie programma (MAP)*. Geraadpleegd op 3 juni 2024, van <https://cit.sport.nl/map>
- De Bosscher, V., Sotiriadou, P., & Van Bottenburg, M. (2013). Scrutinizing the Sport Pyramid Metaphor: An examination of the relationship between elite success and mass participation

in Flanders. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 5(3), 319–339.

<https://doi.org/10.1080/19406940.2013.806340>

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2016). Organizational legitimacy: Six key questions. In: R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. SAGE publishing

De Rycke, J., & De Bosscher, V. (2019). Mapping the potential societal impacts triggered by Elite Sport: A Conceptual framework. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 11(3), 485–502. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1581649>

De Volkskrant. (2012, 19 oktober). *Hoe het nieuws van Rabobank insloeg als een bom in de wielwereld*. Geraadpleegd op 15 december 2023, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/hoe-het-nieuws-van-rabobank-insloeg-als-een-bom-in-de-wielwereld~be9fa41d/>

Demeyer, E., Sheikh Rashid, M., Directie Sport & Bos, GGD, & AAGG. (2020). *Gezonde Sportevenementen: Rapportage 2017-2019*. GGD Amsterdam. Geraadpleegd op 19 maart 2024, van https://openresearch.amsterdam/image/2021/8/26/gezonde_sportevenementen_2017_2019.pdf

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118–128. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.004>

Elling, A., Van Hilvoorde, I., & Van Den Dool, R. (2012). Creating or awakening national pride through sporting success: A longitudinal study on macro effects in the Netherlands. *International Review For The Sociology Of Sport*, 49(2), 129–151. <https://doi.org/10.1177/1012690212455961>

Gemeente Amsterdam. (z.d.). *Urban Hockey experience: Trajectevaluatie*. [Intern document]

Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 4(1), 73–90.

<https://doi.org/10.1080/19406940.2011.627358>

Helder, C. (2022, 24 juni). *Betreft (Top)sportbeleid 2022 en verder*. [Kamerbrief]. Geraadpleegd op 28 november 2023, van [https://open.overheid.nl/documenten/ronl-](https://open.overheid.nl/documenten/ronl-63df034ca5c170a7638300ad875ebee3fbf0463/pdf)

[63df034ca5c170a7638300ad875ebee3fbf0463/pdf](https://open.overheid.nl/documenten/ronl-63df034ca5c170a7638300ad875ebee3fbf0463/pdf)

Hover, P., & Brandsema, A. (2018). *Rabo EuroHockey Championships 2017: Economische impact en beleving*. Mulier Instituut. Geraadpleegd op 19 maart 2024, van

<https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/23856/rabo-eurohockey-championships-2017/>

Hover, P., Dijk, B., Breedveld, K., Van Eekeren, F., & Slender, H. (2016). *Creating social impact with sport events*. Mulier Instituut en Universiteit Utrecht. Geraadpleegd op 13 maart 2024, van

<https://dspace.library.uu.nl/bitstream/1874/348270/1/sport.pdf>

Hover, P., & Hoeijmakers, R. (2018). *Evaluatie beleidskader sportevenementen*. Mulier Insituut.

Geraadpleegd op 13 mei 2024, van

<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9136&m=1538473315&action=file.download>

Hover, P., Straatmeijer, J., & Breedveld, K. (2014). *Sportevenementen in Nederland: over sportevenementen en hun maatschappelijke betekenis*. Mulier Instituut en Arko Sports

Media. Geraadpleegd op 13 maart 2024, van

<https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/135850/135850.pdf>

KNHB. (z.d.-a). *Activiteitenplan: Rabo Eurohockey Championships 2017*. [Intern document]

KNHB. (z.d.-b). *Draaiboek Urban City!* [Intern document]

KNHB. (z.d.-c). *Draaiboek Urban Village*. [Intern document]

KNHB. (2016). *Jaarplan 2017*. Geraadpleegd op 19 maart 2024, van

<https://www.knhb.nl/app/uploads/2017/01/Jaarplan-KNHB-2017.pdf>

KNHB. (2017). *Hockeyplezier voor iedereen!: Jaarverslag 2017*. Geraadpleegd op 19 maart 2024, van

<https://www.knhb.nl/app/uploads/2018/05/KNHB-Jaarverslag-2017-Hockeyplezier-voor-iedereen.pdf>

KNHB. (2021). *Terugblik Strategische periode 2015-2020*. Geraadpleegd op 19 maart 2024, van

<https://www.knhb.nl/app/uploads/2021/06/Terugblik-strategische-visie-2015-2020.pdf>

KPMG. (2023). *Foto organisatie en financiering van topsport*. Geraadpleegd op 28 november 2023,

van <https://www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/publicaties/2023/02/23/kpmg-rapport-foto-organisatie-en-financiering-topsport>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Mayne, J. (2017). Theory of Change Analysis: Building Robust Theories of Change. *The Canadian*

Journal Of Program Evaluation, 32(2), 155–173. <https://doi.org/10.3138/cjpe.31122>

Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal Of*

Public Administration, 32(3–4), 192–219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>

Ministerie van Algemene Zaken. (2023a, januari 4). *Ontwikkelingen coronavirus in 2020*. Coronavirus

Tijdlijn | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 20 november 2023, van

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijdlijn/2020>

Ministerie van Algemene Zaken. (2023b, augustus 25). *Sustainable Development Goals (SDG's): 17*

doelen voor een duurzamere wereld. Ontwikkelingssamenwerking | Rijksoverheid.nl.

Geraadpleegd op 6 februari 2024, van

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/internationale-afspraken-ontwikkelingssamenwerking>

Moore, M. H. (2014). Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. *Public*

Administration Review, 74(4), 465–477. <https://doi.org/10.1111/puar.12198>

Mulier Instituut & Universiteit Utrecht. (2019, september). *Topsportcultuur*. Topsportklimaatmeting.

Geraadpleegd op 6 februari 2024, van

<https://topsportklimaatmeting.sites.uu.nl/topsportcultuur/>

NLsportraad. (2017). *Nederland op de kaart: Analyse van 25 grote sportevenementen in Nederland*.

Geraadpleegd op 19 maart 2024, van <https://www.nederlandse-sportraad.nl/adviezen/documenten/rapporten/2017/05/09/nederland-op-de-kaart>

NLsportraad. (2023). *Kwalitatieve analyse organisatie en financiering van topsport*. Geraadpleegd op

8 december 2023, van <https://www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/publicaties/2023/10/10/kwalitatieve-analyse-organisatie-en-financiering-topsport>

NOC*NSF. (2020). Zo Sport Nederland. In *Trends en Ontwikkelingen in Sportdeelname (2013-2019)*.

https://cdn.nocnsf.nl/media/2908/zo-sport-nederland_nocnsf-sportonderzoek-2013-2019.pdf

NOC*NSF. (2023). *Zo Sport Nederland: Belangrijkste trends en ontwikkelingen in sportdeelname*

2022. <https://cdn.nocnsf.nl/media/xm1aawtw/zo-sport-nl-2022-def-nieuw.pdf>

NOS. (2021, 10 oktober). “5000 euro als erkenning van aangedaan leed voor misbruikte turnsters”.

NOS. Geraadpleegd op 28 november 2023, van <https://nos.nl/artikel/2401149-5000-euro-als-erkenning-van-aangedaan-leed-voor-misbruikte-turnsters>

NOS. (2023, 26 juli). Toptienambitie NOC*NSF niet meer heilig: “Gaat in Parijs om verhalen, niet

medailles”. NOS. Geraadpleegd op 28 november 2023, van <https://nos.nl/artikel/2484232-toptienambitie-noc-nsf-niet-meer-heilig-gaat-in-parijs-om-verhalen-niet-medailles>

O’Flynn, J. (2007). From new Public Management to Public Value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal Of Public Administration*, 66(3), 353–366.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>

Parsons, J., Gokey, C., & Thornton, M. (2013). *Indicators of inputs, activities, outputs, outcomes and impacts in security and justice programming*. Department for international development.

Preuss, H. (2006). Impact and Evaluation of Major Sporting Events. *European Sport Management Quarterly*, 6(4), 313–316. <https://doi.org/10.1080/16184740601154441>

- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal Of Sport & Tourism*, 12(3–4), 207–228. <https://doi.org/10.1080/14775080701736957>
- Preuss, H. (2018). Event legacy framework and measurement. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 11(1), 103–118. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1490336>
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management*. Routledge.
- Sport verenigt Nederland. (2019). *Topsport die inspireert*. Geraadpleegd op 13 juni 2023, van <https://nocnsf.nl/media/6188/topsport-die-inspireert-deelakkoord-6-met-alle-handtekeningen.pdf>
- Sport versterkt. (2023). *Strategisch kader topsport 2032*. Geraadpleegd op 13 juni 2023, van <https://open.overheid.nl/documenten/142aa1d9-30f1-4756-ae45-2528415a9760/file>
- Sportuitslagen. (z.d.). *Alle sportuitslagen, sportstatistieken en informatie voor sportwedstrijden*. Geraadpleegd op 11 november 2023, van <https://www.sportuitslagen.org/>
- Storm, R. K., & Jakobsen, T. G. (2019). National pride, sporting success and event hosting: an analysis of intangible effects related to major athletic tournaments. *International Journal Of Sport Policy And Politics*, 12(1), 163–178. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1646303>
- Taks, M., Chalip, L., & Green, B. C. (2015). Impacts and strategic outcomes from non-Mega sport events for local communities. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995116>
- Taks, M., Green, B. C., Misener, L., & Chalip, L. (2017). Sport participation from sport events: why it doesn't happen? *Marketing Intelligence & Planning*, 36(2), 185–198. <https://doi.org/10.1108/mip-05-2017-0091>
- Thomson, A., Cuskelly, G., Toohey, K., Kennelly, M., Burton, P., & Fredline, L. (2019). Sport event legacy: A systematic quantitative review of literature. *Sport Management Review*, 22(3), 295–321. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.06.011>
- Van Bottenburg, M., Elling, A., Hover, P., Brinkhof, S., & Romijn, D. (2012). *De maatschappelijke betekenis van topsport*. Arko Sports Media. Geraadpleegd op 28 november 2023, van

<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=2171&m=1422883063&action=file.download#:~:text=Topsport%20biedt%20sportief%20getalenteerden%20ontwikkelingskansen,in%20hun%20sport%20niet%20halen.>

Van de Noort, M., Douglas, S., & Van Der Torre, L. (2017). Belofte, pijn en medicijn: het verantwoorden van publieke waardecreatie aan de lokale politiek en maatschappelijke partners. *Bestuurswetenschappen*, 71(2), 5–21.

<https://doi.org/10.5553/bw/016571942017071002002>

Van Der Roest, J., & Geubbels, A. (2022). *Handboek theory of change*. USBO en ECV. Geraadpleegd op 8 januari 2024, van

https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/422843/Handboek_Theory_of_Change_USBO_Eredivisie_CV_2022.pdf?sequence=1

VWS. (z.d.). *Inhoudelijke vragenlijst sportevenementen en programma van side events*. [Intern document]

VWS. (2015). *Beleidskader Sportevenementen*.

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnota-s/2015/03/18/beleidskader-sportevenementen-versie-maart-2015>

VWS. (2020, 21 april). *Inbreng verslag van een schriftelijk overleg*. [Kamerstuk]. Geraadpleegd op 2 juni 2024, van <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2020D14779>

Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Chatziefstahiou, D., Dowse, S., & Mansfield, L. (2015). The Olympic Games and Raising Sport Participation: A systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 195–226. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.998695>

Westerhout, S., & Keo, C. (2017). *KNHB Eurohockey Championships 2017: Media Evaluatie*. Nielsen Sports. [Intern document]

Westerhout, S., & Nijboer, R. (2017). *KNHB Social media monitoring*. Nielsen Sports. [Intern document]

Bijlage I: Onderverdeling publieke waarde topsport

Op basis van 2.1.3 is een onderverdeling gemaakt tot welke publieke waarde topsport kan leiden. De onderverdeling staat hieronder weergegeven.

Publieke waarde	Categorie	Voor- en nadelen
Ontplooingswaarde	1. Bekwaamheid en levenskwaliteit van sporters	Voordeel: topsporter ontplooit zich Nadeel: aantasting welzijn topsporter
	<hr/>	
Inspiratiewaarde	1. Sociale gelijkheid en inclusie	Voordeel: verschillen in culturen overbruggen Nadeel: ontstaan van aversie tussen groepen
	2. Collectieve identiteit en trots	Voordeel: mogelijkheid uitten nationale trots Nadeel: aanwakkeren agressie
	3. Ethiek en fairplay	Voordeel: platform waarop morele dialoog gevoerd kan worden Nadeel: topsport staat regelmatig in verband met onethische praktijken
	4. Feel good en passie	Voordeel: individu krijgt geluk, voldoening en opwinding Nadeel: individu krijgt teleurstelling, vijandigheid, woede en frustratie
	5. Sportparticipatie en gezondheid	Voordeel: trickle down effect als voldaan wordt aan de geschikte condities Nadeel: mogelijk negatief zelfbeeld en terugloop sportparticipatie
<hr/>		
Identificatiewaarde	1. Fans en (media)aantrekkingskracht	Voordeel: stimulering populariteit topsport Nadeel: negatieve berichtgeving over topsport heeft negatieve impact

	2. Sportparticipatie en gezondheid	Voordeel: trickle down effect als voldaan wordt aan de geschikte condities Nadeel: mogelijk negatief zelfbeeld en terugloop sportparticipatie
Economische waarde	1. Sponsors en commerciële activiteiten	Voordeel: financiële winst uit topsport via evenementen Nadeel: financiële verlies uit topsport via evenementen
	2. Lokale consumptie en leefomstandigheden	Voordeel: meer toerisme, consumptie en werkgelegenheid Nadeel: blijvende kosten en negatieve milieueffecten
	3. Internationaal prestige en imago	Voordeel: internationale erkenning en prestige Nadeel: negatief internationaal beeld en oorlogspropaganda

Bijlage II: Sportbonden

In deze bijlage staat deels toegelicht waarom besloten is om de KNHB te gebruiken als *single case study*. Voorafgaand aan het onderzoek is uitgezocht welke sportbonden voldoen aan de gestelde eisen: ondersteunde sportbond, senioren EK of WK georganiseerd in eigen land in de periode van 2017 tot 2020, en daarbij een medaille behaald.

Bijlage 2.1 Ondersteunde sportbonden

Op basis van de topsporttoekenningenlijst van NOC*NSF⁹ is uitgezocht welke sportbonden topsportfinanciering ontvangen vanuit VWS. Dit heeft inzicht geboden welke ondersteunende sportbonden er in Nederland zijn:

1. Atletiek
2. Baanwielrennen
3. Badminton
4. Beachvolleybal
5. BMX
6. Hockey
7. Judo
8. Mountainbike
9. Roeien
10. Turnen
11. Volleybal
12. Waterpolo
13. Zeilen
14. Schaatsen
15. 3x3 basketbal
16. Zwemmen
17. Hippisch
18. Voetbal vrouwen

Bijlage 2.2 Topsportevenementen en EK/WK medailles (periode 2017 tot 2020)

In deze bijlage staat weergegeven welke topsportevenementen allemaal hebben plaatsgevonden in de periode van 2017 tot 2020. Daarnaast staat weergegeven welke topsportprestaties de ondersteunende sportbonden behaald hebben op een EK of WK in de periode van 2017 tot 2020.

2.2.1 Topsportevenementen

Via Hover en Hoeijmakers (2018) is in kaart gebracht welke topsportevenementen allemaal hebben plaatsgevonden in de periode van 2017 tot 2020.

Maand	2017	2018	2019
Januari			
Februari		WK veldrijden WK baanwielrennen	
Maart	WK shorttrack	WK allround schaatsen WK baanwielrennen	
April			

⁹ <https://nocnsf.nl/media/5839/nocnsf-lijst-topsporttoekenningen-2022.pdf>

Mei			
Juni		Volvo ocean Race	WK 3x3 basketbal
Juli	EK vrouwenvoetbal EK 3x3 basketbal	EK beachvolleybal	
Augustus	EK hockey EJK volleybal		EK Hippisch
September	Grand Final World Triathlon		EK volleybal heren
Oktober			
November			
December			

2.2.2 Unieke topsportprestaties

Met behulp van Sportsuitslagen (z.d.) is in kaart gebracht welke prestaties de ondersteunde sportbonden hebben behaald op een EK en WK in de periode van 2017 tot 2020.

Sport	2017	2018	2019
Atletiek	WK 1x goud, 3x brons EK indoor 1x brons WK aflossingen - geen	EK 1x goud, 3x zilver, 4x brons WK indoor 1x zilver, 2x brons	WK 2x goud EK indoor 1x goud, 1x zilver, 3x brons WK aflossingen – geen
Baanwielrennen	WK 3x zilver, 1x brons EK 2x goud, 2x zilver, 3x brons	WK 5x goud, 5x zilver, 2x brons EK 4x goud, 2x brons	WK 6x goud, 4x zilver, 1x brons EK 5x goud, 5x zilver, 3x brons
Badminton	WK - geen EK - geen	WK - geen EK – 2x brons	WK - geen
Beachvolleybal	WK - geen EK 1x brons	EK 1x goud	WK - geen EK - geen
BMX	WK - geen EK 1x goud, 1x zilver	WK 1x goud, 1x zilver, 1x brons EK 1x goud	WK 1x goud, 2x zilver
Hockey	EK 2x goud	WK 1x goud, 1x zilver	EK 1x goud, 1x zilver
Judo	WK - geen EK 1x goud, 1x zilver, 1x brons	WK 1x zilver, 2x brons EK 1x goud, 2x brons	WK 1x goud, 3x brons
Mountainbike	WK - geen EK - geen	WK 1x brons EK - geen	WK - geen EK 1x goud, 1x brons
Roeien	WK 2x goud, 1x zilver	WK 2x goud, 1x zilver, 2x brons	WK 2x goud, 5x zilver, 3x brons

	EK 3x zilver, 2x brons	EK 1x goud, 3x zilver, 3x brons	EK 2x goud, 3x zilver, 2x brons
Turnen	WK 1x zilver, 1x brons EK 1x zilver, 1x brons	WK 1x goud EK 1x goud, 1x zilver, 1x brons	WK - geen EK 1x goud, 1x zilver
Volleybal	EK 1x zilver	WK - geen	EK - geen
Waterpolo	WK - geen	EK 1x goud	WK - geen
Zeilen	EK 1x goud	WK 3x goud, 2x zilver, 1x brons	EK 2x goud, 3x zilver
Schaatsen	WK allround WK afstanden EK allround	OS spelen WK allround EK afstanden	WK allround WK afstanden EK allround
3x3 basketbal	WK - geen EK 1x brons	WK 1x zilver EK 1x zilver	WK - geen EK - geen
Zwemmen	WK 3x zilver, 1x brons	EK 4x zilver, 1x brons	WK 1x brons
Hippisch	EK Jumping 1x zilver EK dressuur - geen EK eventing - geen		EK Jumping - geen EK dressuur 1x zilver EK eventing - geen
Voetbal vrouwen	EK 1x goud		WK 1x zilver

Bijlage 2.3 Potentiële sportbonden

In deze bijlage staat aangegeven welke ondersteunde sportbonden een topsportprestatie hebben behaald in de periode van 2017 tot 2020. De uitkomsten zijn gebaseerd op bijlage 2.1 en 2.2.

1. EK hockey: twee keer gouden medaille (2017)
2. EK vrouwenvoetbal: één gouden medaille (2017)
3. EK 3x3 basketbal: één keer bronze medaille (2017)
4. WK baanwielrennen: vijf keer gouden medaille, vijf keer zilveren medaille en twee keer bronzen medaille (2018)

In het onderzoek is gekozen om de KNHB te onderzoeken. In hoofdstuk 3 Methode staat toegelicht waarom gekozen is voor de KNHB.

Bijlage III: E-mailberichten

In deze bijlage staat weergegeven welke e-mailberichten verzonden zijn naar de KNHB met het doel om het onderzoek uit te voeren bij hen.

Bijlage 3.1 Mail KNHB

De onderstaande mail is verzonden naar de KNHB met het doel om hun medewerking te verkrijgen voor het onderzoek.

Geachte heer/mevrouw,

Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Sportbeleid en sportmanagement aan de USBO. Daarvoor doe ik onderzoek naar op welke wijze de KNHB geprobeerd heeft om publieke waarde te creëren op basis van topsportevenementenbeleid en daarbij gebruikt heeft gemaakt van topsportprestaties rondom het EK Hockey 2017 in eigen land en welke verandertheorie daaraan ten ligt grondslag.

Graag zou ik hierover met de KNHB spreken. Het EK hockey dat jullie in 2017 organiseerden en waarbij twee Nederlandse gouden medailles zijn behaald is namelijk een erg interessante casus voor mijn onderzoek. Zou ik enkele van uw collega's van de KNHB mogen interviewen voor het onderzoek voor mijn scriptie? Hieronder zal ik verder toelichten hoe mijn onderzoek is opgebouwd.

Opzet scriptie-onderzoek

Het onderzoek wil ik graag uitvoeren bij twee sportbonden, naast uw bond benader ik ook de KNVB. Uw input in mijn onderzoek zal vier stappen kennen:

Stap 1: kennismakingsgesprek (februari)

In een kennismakingsgesprek licht ik graag aan u of een andere medewerker toe hoe mijn onderzoek eruit komt te zien. Ik licht daarbij onder andere toe wat de *Theory of Change* is, het model dat ik in mijn onderzoek gebruik. Ook bespreek ik graag wat relevante (beleids)documenten kunnen zijn die ik kan bestuderen voor mijn onderzoek. Ik verwacht dat de afspraak 30 á 45 minuten duurt. De afspraak kan zowel fysiek als digitaal plaatsvinden. Indien het gesprek fysiek is kom ik graag naar u toe.

Stap 2: documentanalyse (februari/maart)

Na het kennismakingsgesprek ontvang ik graag (beleids)documenten met betrekking tot het EK Hockey in 2017. De documenten zullen alleen ten behoeve van mijn scriptie gebruikt worden. De ontvangen documenten analyseer ik om een beeld te krijgen in hoeverre de KNHB focus heeft gelegd op het creëren van maatschappelijke waarde tijdens het EK Hockey. De opgedane kennis verwerk ik in de *Theory of Change* (ToC).

Stap 3: interviews (begin maart)

Na de documentanalyse wil ik graag vier interviews houden met interne medewerkers om de ToC verder in te vullen. Ik zou graag spreken met medewerkers met onderstaande soort functies:

1. Medewerker topsport
2. Event manager/medewerker
3. Marketing manager/medewerker
4. Manager/medewerker participatie

Daarnaast zou ik graag spreken met vertegenwoordigers van twee externe partijen die betrokken zijn geweest bij de organisatie van het EK Hockey in 2017. Tijdens het kennismakingsgesprek (stap 1) kunnen we in het kort sparren of de gemaakte selectie juist is. De verwachting is dat elk interview 45 á 60 minuten duurt. Ik heb de voorkeur om de interviews fysiek te doen. Hiervoor kom ik uiteraard graag naar een locatie die voor jullie handig is.

Stap 4: focusgroep (periode eind maart/begin april)

Ik heb in dit stadium met behulp van de documentanalyse en de interviews de *Theory of Change* zo volledig mogelijk ingevuld. Ik wil aan de hand van een focusgroep met de al eerder gesproken personen nagaan in welke mate de *Theory of Change* goed is ingevuld en waar nodig aangepast/aangevuld dient te worden. De verwachting is dat de focusgroep 70 minuten duurt. Deze zal waar mogelijk fysiek plaatsvinden op een locatie die goed bereikbaar is voor genodigden.

Onderzoeksresultaten

Na afloop zal ik het resultaat van mijn onderzoek met u delen. Dit kan u mogelijk nieuwe inzichten geven in welke mate de KNHB samenhangend topsportbeleid en daarmee maatschappelijke waarde heeft gecreëerd tijdens het EK Kockey in 2017. Ook levert het mogelijk nieuwe kennis op over welke stappen de KNHB in de toekomst kan nemen om de maatschappelijke waarde verder te vergroten en daarmee zijn legitimiteit kan vergroten richting de samenleving en overheid.

Mogelijke data voor kennismakingsgesprek

Ik verneem graag of u als KNHB mee wilt helpen met mijn onderzoek en zo ja, wanneer u of een collega beschikbaar is om het kennismakingsgesprek te voeren. Onderstaand heb ik vast een aantal mogelijke data genoteerd.

- [Datum]

Met vriendelijke groet,

Borus van der Sar

Bijlage 3.2 Mail respondenten

De onderstaande mail is gepersonaliseerd verstuurd naar medewerkers van de KNHB met het doel om hun medewerking voor het onderzoek te verkrijgen.

Beste [naam],

U heeft inmiddels al van [naam] gehoord dat ik voor mijn afstudeerscriptie binnen de KNHB onderzoek doe naar het topsportbeleid. Heel specifiek wil ik uitzoeken op welke wijze de KNHB een goed doordacht en samenhangend topsportbeleid heeft gehanteerd en daarbij gebruik heeft gemaakt van topsportprestaties tijdens het EK hockey in 2017 om op die manier **publieke waarde** te creëren. Ik wil u en een paar collega's die door [naam] zijn genoemd hierover graag interviewen. Het interview duurt ongeveer 60 minuten. Ik heb de voorkeur om de interviews face-to-face te doen. Hiervoor kom ik graag naar een locatie die voor u handig is.

Ik verneem graag of u wilt helpen met mijn onderzoek. Onderstaand heb ik een aantal mogelijke datums genoteerd.

- [datums]

Ik hoor graag op welk tijdstip ik u mag komen interviewen, en waar u mij dan verwacht.

Met sportieve groet,

Borus van der Sar

Bijlage 3.3 Mail focusgroep

De onderstaande mail is verzonden naar een viertal medewerkers van de KNHB die geschikt waren voor de focusgroep.

Beste allen,

Dank voor jullie bijdragen aan mijn onderzoek. Het laatste deel van mijn onderzoek bestaat uit het samenbrengen van alle data in de *Theory of Change*, een techniek die het mogelijk maakt om inzicht te krijgen in de verbanden tussen specifieke activiteiten en bepaalde maatschappelijke waarde. Wanneer ik de *Theory of Change* heb samengesteld wil ik deze graag aan jullie voorleggen en

met zijn allen bespreken in een focusgroep. Op deze manier wil ik verifiëren of ik bepaalde zaken gemist heb en of ik alles juist heb geïnterpreteerd. Met behulp van deze informatie kan ik de *Theory of Change* afmaken. De focusgroep duurt ongeveer **75 minuten** en vindt plaats bij de **Weerelt van Sport**.

Ik heb met hulp van [naam] twee mogelijke tijden geprikt:

- [datum]

Ik verneem graag of jullie willen deelnemen aan de focusgroep en welk moment(en) het beste uitkomen.

Met sportieve groet,

Borus van der Sar

Bijlage IV: Vragenlijsten

In deze bijlage staan de vragenlijsten weergegeven die gebruikt zijn in het onderzoek tijdens de interviews.

Bijlage 4.1 Vragenlijst interviews intern

De onderstaande vragenlijst is gebruikt tijdens de interviews met de KNHB.

Introductie

Introductie: vermelden doel interview [benadrukken welk casus wordt onderzocht], tijdsduur 60 minuten, *informed consent* en toestemming opnemen interview

Smal talk:

1. Vertel iets over uw zelf
2. Werkzaamheden/functie en wat hierbij komt kijken

Kern 1: Publieke waarde

- Welk publieke waarde willen jullie behalen met gebeurtenis x? (wat willen jullie bereiken met gebeurtenis x?)
- Op welke actor focust de publieke waarde zich?
- In hoeverre zijn de publieke waarde duidelijk voor de interne medewerkers en de externe actoren?
 - Indien onduidelijk: welke onduidelijk en waarom?
- In hoeverre zijn de publieke waarde realistisch qua timing en haalbaarheid?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
- In hoeverre zijn de publieke waarde meetbaar?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
- In welke mate worden de publieke waarde gemeten en geëvalueerd. En wat wordt met de evaluatie gedaan?
 - Indien beperkt: welke en waarom?

Kern 2: Outcome

- Welke lange termijn doelstelling(en) willen jullie behalen met gebeurtenis x?
- In hoeverre zijn de doelstelling(en) duidelijk voor de interne medewerkers en externe actoren?
 - Indien onduidelijk: welke onduidelijk en waarom?
- In hoeverre zijn de doelstellingen realistisch qua timing en haalbaarheid?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
- In hoeverre zijn de doelstellingen meetbaar?
 - Indien beperkt: welke en waarom?

- In welke mate worden de doelstellingen gemeten en geëvalueerd? En wat wordt met de evaluatie gedaan?
 - Indien beperkt: welke en waarom?

Kern 3: Output

- Welke korte termijn resultaat(en) wilde jullie behalen met gebeurtenis x?
- In hoeverre zijn de resultaten duidelijk voor de interne medewerkers en externe actoren?
 - Indien onduidelijk: welke onduidelijk en waarom?
- In hoeverre zijn de resultaten realistisch qua timing en haalbaarheid?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
- In hoeverre zijn de resultaten meetbaar?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
- In welke mate worden de resultaten gemeten en geëvalueerd? En wat wordt met de evaluatie gedaan?
 - Indien beperkt: welke en waarom?

Kern 4: Activiteiten + input

- Welke activiteit(en) zijn ingezet rondom [voor, tijdens, achteraf] het evenement om publieke waarde te creëren? En welke middelen [FTE, budget, materialen, rolmodellen, partners] worden daarbij gebruikt?
- In hoeverre zijn de activiteiten en samenhangende middelen duidelijk voor de interne medewerkers en externe actoren?
 - Indien onduidelijk: welke onduidelijk en waarom?
- In hoeverre is rekening gehouden met onvoorziene obstakels bij uitvoering van de activiteit?
- In hoeverre zijn de activiteiten realistisch qua timing en haalbaarheid?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
- In hoeverre zijn de activiteiten meetbaar?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
- In welke mate worden de activiteiten gemeten en geëvalueerd?
 - Indien beperkt: welke en waarom?

Kern 5: Draagvlak + partners

- Per kern nagaan in hoeverre er draagvlak is rondom een bepaalde beslissing/doel. Dus in hoeverre is er discussie geweest over bijv. publieke waarde X.
 - Indien discussie: vragen bij wie (intern of extern)
 - Indien discussie: waarom over wat? [Legitimiteit: regelgevend, moreel, cultureel cognitief]
- Wie zijn de belangrijkste partners geweest rondom casus x

Afsluiting

Afsluiting: korte samenvatting, benoemen wat met de resultaten wordt gedaan, afspraken maken met betrekking tot opname en inlezen transcript, vragen of de medewerker nog eventuele vragen heeft en bedanken.

Bijlage 4.2 Vragenlijst interviews stakeholders

De onderstaande vragenlijst is gebruikt tijdens de interviews met de stakeholders. In het geval van dit onderzoek ging het om een interview met de gemeente Amsterdam.

Introductie

Introductie: vermelden doel interview [benadrukken welk casus wordt onderzocht], tijdsduur 45 minuten, *informed consent* en toestemming opnemen interview

Smal talk:

1. Vertel iets over uw zelf
 2. Werkzaamheden/functie en wat hierbij komt kijken
-

Kern 1: Publieke waarde

- Welk publieke waarde willen jullie behalen met gebeurtenis x? (wat willen jullie bereiken met gebeurtenis x?)
 - Op welke actor focust de publieke waarde zich?
 - In hoeverre zijn de publieke waarde duidelijk voor de interne medewerkers [gemeente] en de externe actoren [KNHB]?
 - Indien onduidelijk: welke onduidelijk en waarom?
 - In welke mate worden de publieke waarde gemeten en geëvalueerd. En wat wordt met de evaluatie gedaan?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
 - En hoe kijken jullie op de evaluatie terug?
-

Kern 2: Outcome

- Welke lange termijn doelstelling(en) willen jullie behalen met gebeurtenis x?
- In hoeverre zijn de doelstelling(en) duidelijk voor de interne medewerkers en externe actoren?
 - Indien onduidelijk: welke onduidelijk en waarom?
- In welke mate worden de doelstellingen gemeten en geëvalueerd? En wat wordt met de evaluatie gedaan?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
 - En hoe kijken jullie op de evaluatie terug?

Kern 3: Output

- Welke korte termijn resultaat(en) wilde jullie behalen met gebeurtenis x?
 - In hoeverre zijn de resultaten duidelijk voor de interne medewerkers en externe actoren?
 - Indien onduidelijk: welke onduidelijk en waarom?
 - En hoe kijken jullie op de evaluatie terug?
 - In welke mate worden de resultaten gemeten en geëvalueerd? En wat wordt met de evaluatie gedaan?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
 - En hoe kijken jullie op de evaluatie terug?
-

Kern 4: Activiteiten + input

- Welke activiteit(en) zijn ingezet rondom [voor, tijdens, achteraf] het evenement om maatschappelijke waarde te creëren? En welke middelen [FTE, budget, materialen, rolmodellen, partners] worden daarbij gebruikt?
 - In hoeverre zijn de activiteiten en samenhangende middelen duidelijk voor de interne medewerkers en externe actoren?
 - Indien onduidelijk: welke onduidelijk en waarom?
 - In welke mate worden de activiteiten gemeten en geëvalueerd?
 - Indien beperkt: welke en waarom?
 - En hoe kijken jullie op de evaluatie terug?
-

Kern 5: Draagvlak + partners

- Per kern nagaan in hoeverre er draagvlak is rondom een bepaalde beslissing/doel. Dus in hoeverre is er discussie geweest over bijv. maatschappelijke waarde X.
 - Indien discussie: vragen bij wie (intern of extern)
 - Indien discussie: waarom over wat? [Legitimiteit: regelgevend, moreel, cultureel cognitief]
-

Afsluiting

Afsluiting: korte samenvatting, benoemen wat met de resultaten wordt gedaan, afspraken maken met betrekking tot opname en inlezen transcript, vragen of de medewerker nog eventuele vragen heeft en bedanken.

Bijlage V: Werkvorm focusgroep

In deze bijlage staat toegelicht op welke manier de focusgroep is uitgevoerd.

Bijlage 5.1 Uitwerking werkvorm focusgroep

Introductie (10 minuten): uitleg geven over de vijf stappen van de ToC en hoe de onderzoeker is gekomen tot de data. Vervolgens uitleg geven over de werkwijzen.

Doel: ToC verifiëren en kijken in welke mate de aannames kloppen.

- **Activiteit:** vragen hoe de EK prestaties na afloop van het evenement zijn benut. (10 minuten)
- **ToC algemeen:** welke middelen, activiteiten, *output* (missen we daarbij een meting), *outcome* en maatschappelijke waarde ontbreken en welke genoemd zijn horen er niet in thuis? (25 minuten, circa 5 minuten per onderdeel)
- **Aannames:** in welke mate hangen de verbindingen correct met elkaar samen? (25 minuten)

Benodigde materialen:

- 2x pen rood – naam x
- 2x pen blauw – naam x
- 2x pen groen – naam x
- 2x pen zwart – naam x
- Post it. Let op: plak hem van de onderkant
- 1x print A3 van alle stappen ToC (zonder verbindingen)
- 3x print A2 gehele ToC met verbindingen
- 1x print A3 kale ToC met begrippen
- 1x agenda uitprinten

Bijlage VI: Codeboom

In deze bijlage staat de codeboom weergegeven die is toegepast bij het schrijven van het resultatenhoofdstuk.

Hoofdcode (thema)	Sub-thema's	Onderdelen sub-thema's
Thema 1: organisatie EK Hockey	Interne organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Aparte evenementenafdeling • Beleid en strategie KNHB • Doelstellingen • Nieuwe en bestaande activiteiten
	Externe organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoording • Samenwerking gemeente • Aansluiting beleid
	Inkomsten en uitgaven	<ul style="list-style-type: none"> • Middelen algemeen
Thema 2: side-events	Algemeen	<ul style="list-style-type: none"> • NVT
	Activiteiten bij hockeyverenigingen	<ul style="list-style-type: none"> • Para EuroHockey Championships • Parahockey toernooi • Overige activiteiten
	Urban-Hockey-activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Algemeen • Voorbereidingsfase • Promotiefase • Urban Hockey pleintjes • Urban Tour • Urban City
	<i>Kids City</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hockey gerelateerde activiteiten • Niet-hockey gerelateerde activiteiten
Thema 3: scholingen	<ul style="list-style-type: none"> • Twinning Development Program • Youth Leadership Program • Overige scholingsbijeenkomsten 	<ul style="list-style-type: none"> • NVT
Thema 4: commerciële activiteiten	Sponsoractiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Kinderen meenemen naar EK • Sponsoractivaties (stands en veld) • Topdiner • Sponsornaam via (sociale) media en tools

		bekend maken bij publiek
	Verkoopactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Promodorp • Overige verkoopactiviteiten
Thema 5: promotieactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Berichten op website en sociale media • <i>Internationals</i> EK zichtbaar maken • Allerlei promotieactiviteiten • Contact opnemen met mediapartijen 	<ul style="list-style-type: none"> • NVT
Thema 6: overige organisatieactiviteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Wagener stadion • Inzet Nederlandse scheidsrechters • Milieu besparing acties • EK masters verbonden aan EK hockey 2017 • Veel overleg tussen KNHB en EHF 	<ul style="list-style-type: none"> • NVT

Bijlage VII: Specifieke activiteiten KNHB EK Hockey

In deze bijlage staan de specifieke activiteiten weergegeven die niet besproken zijn in het resultaten hoofdstuk.

Bijlage 7.1 Specifieke activiteiten bij verenigingen

Op basis van KNHB (z.d.-a) en VWS (z.d.) is in kaart gebracht welke specifieke activiteiten hebben plaatsgevonden tijdens de side-events bij verenigingen. De activiteiten zijn geverifieerd via de focusgroep.

Soort inschrijving	Activiteit	Doelstelling deelnemers
Beperkte inschrijving	Para EuroHockey Championship	
Beperkte inschrijving	Youth EuroHockey Championships (12-14)	500-600
Beperkte inschrijving	Youth EuroHockey Championships (16-18)	500-600
Beperkte inschrijving	Europees veteranentoernooi	200
Open inschrijving	Jeugd clinics (4x)	200-300 (per keer)
Open inschrijving	Wachlijstentoernooi	200
Open inschrijving	Beachhockey toernooi	70
Open inschrijving	Scholenkampioenschappen	200
Open inschrijving	Studententoernooi	100
Open inschrijving	NK Wokkelen	125
Open inschrijving	Europese jeugdkampen	100 - 150
Open inschrijving	Multiple Sports Toernooi	200
Open inschrijving	Funkeytoernooi	100
Open inschrijving	Para Hockey Championships	120
Vrije inloop	Streethockey (2x)	70 & 150-200

Bijlage 7.2 Specifieke activiteiten Urban City

Met behulp van KNHB (z.d.-b; z.d.-c) is in kaart gebracht welke specifieke activiteiten hebben plaatsgevonden tijdens het side-event *Urban City*. De activiteiten zijn geverifieerd aan de hand van de focusgroep.

Soort activiteit	Activiteit
Hockeyactiviteiten	<i>Tricks en Challenges</i>
Hockeyactiviteiten	3 vs 3 streethockey
Hockeyactiviteiten	Funkey hockey
Hockeyactiviteiten	Urban (Top) Hockey Demo's
Niet-hockeyactiviteiten	Fit lights

Niet-hockeyactiviteiten	Freerun
Niet-hockeyactiviteiten	3 vs 3 basketbal
Niet-hockeyactiviteiten	Yalp Sutu muur
Niet-hockeyactiviteiten	Graffiti
Niet-hockeyactiviteiten	Straattennis
Niet-hockeyactiviteiten	Padel
Niet-hockeyactiviteiten	<i>Bounce ball</i>
Niet-hockeyactiviteiten	Voetbalveld
Niet-hockeyactiviteiten	Powerleague voetbal
Niet-hockeyactiviteiten	Yalp Fono
Niet-hockeyactiviteiten	BMX Workshop
Niet-hockeyactiviteiten	Streetdance

Bijlage 7.3 Specifieke activiteiten Kids City

Op basis KNHB (z.d.-a) is in kaart gebracht welke specifieke activiteiten hebben plaatsgevonden tijdens het side-events Kids City. De activiteiten zijn geverifieerd aan de hand van de focusgroep.

Soort activiteit	Activiteit
Hockeyactiviteiten	Clinics
Hockeyactiviteiten	Kleine (mini ek) toernooitjes
Hockeyactiviteiten	Opblaas hockeyparcours
Niet-hockeyactiviteiten	BMX fietsen
Niet-hockeyactiviteiten	Klimmuur
Niet-hockeyactiviteiten	Crickettoernooi
Niet-hockeyactiviteiten	Golf
Niet-hockeyactiviteiten	Zitvolleybal

Bijlage VIII: Clusteringen *Theory of Change*

Bijlage 8.1 Clustering *outcome*

Veilig sportklimaat	Hockeysport groeit	Het hockey internationaal aantrekkelijk houden	Professionalisering van de hockey(bond) in Nederland	Positieve media exposure	De exploitatie van het EK rond krijgen
Thema <i>Lets come together</i>	Sportparticipatie van hockey wordt verhoogd	Bij kinderen interesse in het vrijwilligerswerk bij hockeyvereniging en stimuleren	De vaardigheden van leerkrachten onderhouden of vergroten	Positieve (media) exposure voor sponsoren (tevredenheid sponsoren hoog houden)	NVT
Een veilige atmosfeer voor LHBTIQ+	Bestaande leden blijven (en jongens behouden)		Scheidsrechters verder ontwikkelen en ervaring op laten doen	Positieve (media) exposure voor het EK	
Meer diversiteit binnenhalen	Potentiële leden worden geworven (nieuwe doelgroepen verbinden met de sport hockey: men ervaart hockey als een leuke en mooie sport, de beoefenaars ervaren plezier en kinderen uit gezinnen met lage SES kennis laten maken met hockey)		De relatie verbeterd (EHF en Gemeente Amsterdam)	Helden creëren voor de aanwezige kinderen	
	Jongens aantrekken				
	De KNHB bezoekers side-events stimuleren om een bezoek te				

	brengen aan het EK: kinderen weten hoe het is om een topsporter te zijn en kinderen introductie geven in de hockeywereld				
	Permanente Urban-Hockey-structuur in de zeven stadsdelen van Amsterdam: diverse multiculturele verenigingen ontstaan				

Bijlage 8.2 Clustering output

Het EK naar Nederland halen	(Nieuwe) doelgroepen in contact brengen met hockey	Kennisontwikkelingen en informeren	Sport hockey toegankelijker maken	Hockey promoten	Voldoen contracten	Inkomende geldstromen
NVT	Kinderen spelender wijze kennis laten maken met Urban Hockey	Vakleerkrachten informeren aankomende evenementen	Het bereiken van een grotere diversiteit aan doelgroepen	Hockeyverenigingen promoten	Voldoen aan contracten <i>internationals</i>	Bezoekers (inkomsten kaartverkoop)
	Hockey een stoerder karakter geven	Kennisontwikkeling	LHBTIQ+ uitsluiting onder de aandacht brengen bij het hockeypubliek	Urban Hockey promoten	Voldoen aan sponsor contracten	Bijdragen partners, sponsoren en suppliers
	Drempels voor deelname	Nederlandse teams en clubs met clubs en	EK toegankelijk maken	Groei eigen sociale	De naam van sponsoren	Eventsales

	aan de sport hockey wegnemen	teams in andere Europese landen laten samenwerken en kennis laten delen op het gebied van coaching, arbitrage, toernooimanagement, eventmanagement en trainersopleidingen	voor iedereen	mediakanalen realiseren	zichtbaar maken (bij bezoekers en bij mediapubliek)	
	Nieuwe activiteiten testen en lanceren	Kinderen bij elkaar brengen die geïnteresseerd zijn in vrijwilligerswerk bij een hockeyvereniging		EK promoten		
	De side-events sluiten aan op de doelgroep			De kaartverkoop stimuleren		
	Kinderen de mogelijkheid geven om te spelen en zich te vermaken tijdens de wedstrijd			Publiciteit geven aan het EK		
	Urban City interessant maken			Mediarechten in handen krijgen van de juiste partijen (NOS maakt een aantal filmpjes over het EK en NOS maakt een item over Urban Hockey)		

	Permanente Urban-Hockey-structuur opzetten			Meer sfeer creëren		
	Trainers overtuigen om actief te zijn op Urban-Hockey-pleintjes			Beleving creëren		
	Clubs aanzetten om zich te binden aan een pleintje			Aan het publiek laten zien dat hockey een grote sport		
				Potentiële bezoekers op de hoogte brengen van het EK		
				Bestaande en nieuwe doelgroepen enthousiasmeren voor het EK		

Bijlage 8.3 Clustering activiteiten

Side-events EK	Scholingen	Commerciële activiteiten	Promotieactiviteiten	Overige organisatie-activiteiten
Side-event bij verenigingen (zie bijlage 7.1)	<i>Twinning Development Program</i>	Verkoopactiviteiten	Inzet bestaande sociale mediakanalen KNHB en Oranjehockey	Rekening gehouden met kleurenblinden en mensen in een rolstoel
Para-hockeytoernooi	Congres veilig sport klimaat	Promodorp neergezet	Inzet bestaande Twitter, Instagram, Facebook en LinkedIn	Het Wagener stadion verbouwd
<i>Para EuroHockey Championships</i>	Clinic gericht op hockey in het basisonderwijs	Verkoop eten en drinken	Inzet speciale eventwebsite <i>venue</i> -app	Nederlandse scheidsrechters ingezet bij side-events
Vrijwilligers werven voor het EK	Technisch kader congres gekoppeld aan het EK	Verkoop hotelovernachtingen aan	Inzet Hockey.nl (verslag gedaan over het EK)	Gebruik gemaakt van een app om

		buitenlandse teams	Hockey en side-events en online televisieprogramma (uitgezonden)	papier te besparen
Verenigingen geënthousiasmerd om zelf ook activiteiten te organiseren	informatie/opleidingsdag voor de fithockeydoelgroep	Entree tickets	Jong Oranje ingezet	Digitale informatievoorziening toegepast
De naam van het EK koppelen aan de activiteiten	Eerste masterclass voor keeperstraining	Treinarrangementen	Topsporters gebruikt voor (sociale) media-activiteiten	Ledlampen gebruikt
Het geven van de naam <i>official side-event</i> en er een logo aan verbinden	Arbitrage-seminar	Parkeertickets	<i>Internationals</i> langs geweest bij een aantal clubs na het winnen van de Europese titel	Actief afval verzameld
Andere sporten	Medisch congres	Sponsoractiviteiten	Afscheid genomen van <i>ex-internationals</i> op het veld	Veel overleg met gemeente Amsterdam en EHF
Urban Hockey	<i>Youth Leadership Program</i>	Sponsors mochten kinderen meenemen naar het EK	Ervoor gezorgd dat in <i>Kids City</i> topsporters aanwezig waren om handtekeningen uit te delen en foto's te maken	Aanvoerdersdag
Oefenstof en tricks bedacht		Het organiseren van eindtoernooien	Coaches en <i>internationals</i> gestimuleerd om aanwezig te zijn bij mediagebeurtenissen	Het EK masters verbonden aan het EK Hockey 2017
Filmpje, tutorial en leskaarten gemaakt		(Sociale) media en tools ingezet voor sponsors	Ervoor gezorgd dat <i>internationals</i> langs zijn geweest bij hockeyvereniging en in Amsterdam, bij Urban-Hockeypleintjes en landelijk	
Promotiefilmpje ontwikkeld		Stands aangeboden aan	Mediacampagne georganiseerd	

		sponsors waar ze diverse activiteiten konden uitvoeren bij bezoekers	over onzichtbare uitsluiting LHBTIQ+ hockeyers en hierover regionale bijeenkomsten georganiseerd	
Afspraken gemaakt met stadsdelen, zodat de geschikte materialen aanwezig waren op de pleintjes		Sponsornamen opgenomen in de plattegrond en de bewegwijzering	Verenigingen beloofd met status: vereniging van de dag	
Voorlichtingsavond en voorbereidingsavond georganiseerd door de KNHB		<i>Hospitality</i> -mogelijkheden aangeboden aan sponsors	Een 1-april grap gemaakt en uitgevoerd	
Drietal scholingen gegeven		Topdiner georganiseerd	Pakketjes met daarin promotiemateriaal verzonden naar een groot aantal Nederlandse hockeyverenigingen	
Deelname <i>NextGen Games</i>		Sponsoractivaties uitgevoerd op het EK hockeyveld	Het winnen van EK tickets door het insturen van het doorpassen van een hockeybal	
Deelname <i>Urban Sports Week Amsterdam</i>			Ek lied laten maken door zangers Do	
Aanbieden kennismakingslessen en naschools aanbod			Vlaggen, posters, banners en mascotte Stockey gebruikt	
Urban-Hockey-pleintjes			Speciale logo's ontwikkeld	
Op 12 pleintjes verdeeld over zeven stadsdelen in Amsterdam in			Contact opgenomen met AT5, RTV Noord-Holland en de	

de periode van 1 april t/m 21 juli. Er werd per plein per week één uur Urban Hockey gespeeld			gemeente Amsterdam	
Kinderen uitgenodigd om een wedstrijd van het EK hockey bij te wonen op de kosten van de KNHB			Ruim van tevoren contact gezocht met NOS	
Kinderen uitgenodigd om deel te nemen aan deelactiviteit: <i>Urban City</i>			Tijdig met NOS afgestemd hoe het evenement zo goed mogelijk in beeld gebracht kan worden	
Urban-Hockey-Tour				
Promoten Urban-Hockey-Tour				
<i>Urban City</i> (hockey- en niet-hockey-activiteiten, zie bijlage 7.2)				
Via een speciale pendelbus kinderen vervoeren tussen het EK en <i>Urban City</i>				
Stadscompetities aanbieden aan buurt sportclubs				
Plaatselijke hockeyverenigingen zijn uitgenodigd om zich te binden aan de Urban-Hockey-pleintjes				
Plaatselijke hockeyverenigingen zijn gevraagd om				

buurtsportclubs op te richten				
Laten zien dat hockey niet altijd op een vereniging gespeeld hoeft te worden				
Hockey brengen in wijken waar ze normaal gesproken niet komen				
Met de hockeysport naar buiten treden				
<i>Kids City</i> (hockey- en niet-hockey-activiteiten, zie bijlage 7.3)				

Bijlage 8.4 Clustering middelen

Menskracht Urban Hockey	Materialen	Expertise	Geldelijke middelen	Investerings
Drie vrijwilligers per Urban-Hockey-plein	Informatie kaarten bij Urban Hockey	Aparte evenementenafdeling KNHB	Communicatie en PR 551.000 euro	Aanschafwaarde hoofdtribune Wagener stadion 4.825.000 euro (niet geheel toe te rekenen aan het EK Hockey)
Zes medewerkers per Urban Hockey-Tour	Per Urban-Hockey-plein een rolcontainer met daarin 25 straathockeysticks. Daarin zaten ook hockeyballen, hoepels en pionnen.		Media 605.000 euro	
37 vrijwilligers bij Urban City			Logistiek 1.823.000 euro	
			Algemene zaken 869.000 euro (o.a. personeelskosten)	

			450.000 voor de <i>fee</i> aan de EHF.	
			715.000 euro uitgegeven aan het maatschappelijke impact programma, hiervan is 107.000 euro uitgegeven aan Urban Hockey.	