

1 AUGUSTUS 2019



TOEGANKELIJK, GASTVRIJ EN VEILIG VOETBAL 2020

*EEN ONDERZOEK NAAR HET SAMENWERKINGSPROCES RONDOM DE
BELEIDSIMPLEMENTATIE VAN TOEGANKELIJK, GASTVRIJ EN VEILIG VOETBAL 2020 IN
ARNHEM EN BREDA.*

Voorwoord

Deze zomer zien we het in Frankrijk op het Wereld Kampioenschap vrouwenvoetbal 2019 eens te meer. Voetbal heeft het vermogen om miljoenen Nederlanders te verenigen en in beweging te brengen. Oranjegekte en miljoenen mensen voor de buis die de vrouwen aanmoedigen. Ieder weekend genieten miljoenen mensen actief en passief van het voetbalspel. Voetbal heeft een enorme aantrekkingskracht en uitstraling op onze maatschappij.

Voetbal is meer dan een spel. Een voetbalvereniging of een club is een belangrijke plek waar kinderen plezier leren hebben, opgroeien en zich ontwikkelen. Waar ze leren omgaan met winnen en verliezen. Samenwerken met elkaar en leren tegenstanders en scheidsrechters met respect te ontmoeten

Voetbal verbindt mensen, zowel op het veld als op de tribune. Het is de laatste plek in Nederland waar verschillende bevolkingsgroepen en opleidingsniveaus elkaar nog wekelijks tegenkomen. Voetbal zorgt voor trots, verbinding en geluk in onze samenleving. Een prachtige goal van Miedema of een geweldige dribbel van Depay brengt mensen in vervoering en zorgt voor ongekeerde spanningen op de tribunes.

Of je nu zelf voetbalt, of graag naar voetbal kijkt: alle voetbalfans – van jong tot oud – willen op een veilige en plezierige manier de grootste en leukste sport van Nederland beleven. Ik ben nu ongeveer zes jaar werkzaam bij de KNVB in verschillende functies, maar altijd met hetzelfde doel om de maatschappelijke kracht en het plezier in voetbal te versterken. In het voetbal is het niet altijd rozengeur en maneschijn. Enkele zogenaamde supporters willen het voetbalfeest soms verpesten voor de rest van het stadion. Ze misbruiken het voetbal en ontsieren het met geweldsincidenten of ander wangedrag.

De afgelopen jaren zien we dit gelukkig steeds minder in de stadions. Echter, heeft het voetbal wel allerlei maatregelen genomen, waardoor een bezoek aan de stadions steeds minder leuk is geworden. Ik denk dat het anders kan en anders moet om het voetbalbezoek in de toekomst aantrekkelijk te houden voor supporters. Gelukkig kreeg ik vanuit mijn werk de gelegenheid om de masterstudie bestuurskunde te volgen. In deze master kan ik het voetbal koppelen aan uitdagingen die het voetbal kent rondom de organisatie van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal in Nederland. Het resultaat ligt hier nu in de vorm van mijn afstudeerscriptie voor u.

Ik zou bij deze graag gebruik willen maken om een aantal mensen te bedanken die een unieke bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze scriptie. Allereerst bedank ik mijn collega's Chris van de Poll, Jan Bluysen en Matthijs Wiersma die hebben meegedacht gedurende mijn scriptie. Daarnaast wil ik mijn studiegenoten Jochem Koster en Matthijs Brüll bedanken voor hun input en mooie studietijd aan de Erasmus Universiteit. Ook wil ik alle respondenten in Arnhem, Breda en bij de landelijke partners bedanken voor hun tijd en bijdrage aan dit onderzoek. Tevens wil ik mijn begeleider docent, prof Dr. Ingmar van Meerkerk bedanken voor zijn tijd, leerzame en positieve feedbacksessies en uiteraard de goede inhoudelijke begeleiding.

Graag wil ik ook een persoonlijk dankwoord tot mijn vriendin Eveline Hillen richten die mij de afgelopen studiejaren heeft bijgestaan om mijn persoonlijke doel te bereiken. De afgelopen periode stonden vele avonden en weekenden in het teken van mijn studie. De komende periode zal daarom in het teken staan van haar en onze dochter die wij komende oktober verwachten. Al die avonden in de bibliotheek en de reizen naar Rotterdam, ik had het niet willen missen. Een studie naast je werk is een verrijking voor je ontwikkeling als mens. Soms is het een beetje afzien, maar uiteindelijk is het ook dubbel en dwars waard.

David Pranger
2 juli 2019

Abstract

De beleidsimplementatie van de visie voor Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 vormde de aanleiding van dit onderzoek. In dit onderzoek is de invloed van de netwerkcondities, startcondities, design van het netwerk en verbindend leiderschap op succesvolle beleidsimplementatie van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 geanalyseerd. Door middel van 15 semigestructureerde interviews zijn respondenten van het ministerie van J&V, KNVB, politie, Openbaar Ministerie, gemeente Breda, gemeente Arnhem, SBV Vitesse, NAC Breda, Supporterscollectief bevraagd naar het samenwerkingsproces omtrent beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Daaruit komt naar voren dat bepaalde factoren succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020 op lokaal niveau kunnen bespoedigen. De borging en positionering van supporters als klankbord in het samenwerkingsproces is cruciaal om uiteindelijk succesvolle beleidsimplementatie te laten plaatsvinden. Het samenwerkingsverband op lokaal niveau dient te bestaan uit vijfpartijen; gemeente, politie, club, Openbaar Ministerie en supportersafvaardiging. Tevens moet verbindend leiderschap op minimaal twee plekken in het lokale samenwerkingsproces aanwezig zijn, geborgd bij de Supporters Liaison Officer en de burgemeester om succesvolle beleidsimplementatie te bespoedigen. Ook dient een lokaal samenwerkingsverband rondom voetbal en veiligheid een eigen gedeelde visie op TGV2020 vorm te geven, zodat er draagvlak, eigenaarschap en prioritering op lokaal niveau ontstaat. De belangrijkste stappen kunnen gezet worden op het investeren van het mobiliseren van een supportersvertegenwoordiging op lokaal niveau, zodat het vertrouwen in het samenwerkingsproces kan toenemen en de belangen en percepties van de partijen dichterbij elkaar komen. Daarom wordt in dit onderzoek aangeraden om te investeren in de borging van de informatiepositie van supporters, verbindend leiderschap op meerdere plekken in het samenwerkingsverband te borgen en formulering van een gedeelde en eigen visie binnen het lokale samenwerkingsverband om succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020 te bespoedigen.

Trefwoorden: beleidsnetwerk, netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking, boundary spanner, succesvolle beleidsimplementatie, voetbal en veiligheid.

Inhoud

Voorwoord	1
Abstract.....	2
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.1.1 Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal in 2020 (TGV2020)	6
1.1.2 Verschillen beleidsimplementatie TGV 2020	6
1.2 Doel en- probleemstelling	7
1.3 Vraagstelling	7
1.4 Relevantie	8
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	8
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	8
1.5 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Beleidsimplementatie	9
2.2.1 Factoren die een rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie	10
2.2.2 Beleidsimplementatie binnen netwerken	11
2.3 Netwerksamenwerking.....	12
2.3.1 Collaborative Governance.....	13
2.4. Netwerkcondities.....	13
2.4.1 Samenwerkingsproces.....	14
2.4.2 Startcondities.....	15
2.4.3 Institutioneel design.....	16
2.4.4 Boundary Spanner	17
3. Conceptueel model.....	17
3.1 Definities van de variabelen.....	17
3.2 Verwachte relaties tussen variabelen	19
4. Operationalisatie.....	20
5. Methode.....	24
5.1 Onderzoeksstrategie.....	24
5.1.1 Onderzoekdesign	24
5.1.2 Casestudy	25
5.1.3 Respondenten	26
5.1.4 Onderzoeksproces	27
5.2 Validiteit en betrouwbaarheid	28
5.2.1 Validiteit.....	28
5.2.2 Betrouwbaarheid	29
6. Netwerk beleidsimplementatie van TGV2020	29
6.1 Context.....	30

6.1.1 Actoren Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020	30
6.1.2 Geschiedenis van samenwerking rondom TGV2020	31
6.1.3 Speelveld beleidsnetwerk TGV2020	32
6.1.4 Casussen Arnhem en Breda	36
6.2 Evaluatie mate van succesvolle beleidsimplementatie Arnhem en Breda	36
6.2.1 Mate van succesvolle beleidsimplementatie in Arnhem	37
6.2.2 Mate van succesvolle beleidsimplementatie Breda	38
6.2.3 Vergelijking mate van succesvolle beleidsimplementatie Breda en Arnhem	40
6.3 Conclusie beleidsimplementatie netwerken Arnhem en Breda	41
7. Netwerkcondities	41
7.1 face-to-face dialogue	42
7.1.1 Arnhem	42
7.1.2 Breda	44
7.1.3 Conclusie face-to-face dialogue	46
7.2 Vertrouwen	47
7.2.1 Arnhem	47
7.2.2 Breda	50
7.2.3 Conclusie vertrouwen	52
7.3 Gedeelde visie	53
7.3.1 Arnhem	54
7.3.2 Breda	56
7.3.3 Conclusie gedeelde visie	59
7.4 Conclusie netwerkcondities	60
8. Startcondities, design van netwerksamenwerking en leiderschap	60
8.1 Startcondities	61
8.1.1 Arnhem	62
8.1.2 Breda	66
8.1.3 Conclusie startcondities	69
8.2 Design van netwerksamenwerking	70
8.2.1 Arnhem	71
8.2.2 Breda	73
8.2.3 Conclusie design van netwerksamenwerking	74
8.3 Verbindend leiderschap	75
8.3.1 Arnhem	76
8.3.2 Breda	78
8.3.3 Conclusie verbindend leiderschap	80
8.4 Conclusie Startcondities, design van netwerksamenwerking en leiderschap	81
9. Analyse bevindingen casussen Arnhem en Breda	81
9.1 Inzichten en verschillen scores Arnhem en Breda	82
9.2 Samenhang tussen verschillende variabelen	82

10. Conclusie en discussie	85
10.1 Invloed van netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap op succesvolle beleidsimplementatie TGV 2020	85
10.2 Discussie.....	88
10.3 Theoretische reflectie.....	88
10.4 Beperkingen onderzoek	90
11. Aanbevelingen	90
11.1 Aanbeveling voor mate van succesvolle beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020.....	91
11.2 Aanbeveling voor netwerkcondities	91
11.3 Aanbeveling voor startcondities	92
11.4 Aanbeveling voor design van netwerksamenwerking.....	92
11.5 Aanbeveling verbindend leiderschap.....	93
10.6 Implementatie van aanbevelingen	93
Literatuurlijst	93
Bijlages	97
Bijlage 1: Topiclijst interviews	97

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Voetbal is met recht volkssport nummer 1 te noemen. Voetbal heeft het vermogen om miljoenen mensen in onze samenleving te verenigen en vervoering te brengen. In een voetbalstadion kom je iedereen tegen: van postbode tot hoogleraar, van student tot bakker. Door deze verbindende rol heeft het voetbal een enorme maatschappelijke impact. Ieder weekend trekken honderdduizenden supporters naar de Nederlandse stadions om te genieten van het voetbal. Deze aantrekkingskracht van het voetbal schept ook verplichtingen richting de samenleving, spelers en fans op het gebied van veiligheid, gastvrijheid en toegankelijkheid. Voetbal heeft soms ook een keerzijde. Bij betaald voetbalwedstrijden in Nederland vinden soms ongeregelde en geweldplegingen plaats. Openbare ordeverstoorders misbruiken het voetbal om te gaan rellen rondom wedstrijden.

In 2011 is op landelijk niveau door de politie, OM, KNVB, gemeenten en het ministerie van Veiligheid en Justitie het Kader voor beleid 'Voetbal en Veiligheid' vastgesteld om een goed verloop van betaald voetbalwedstrijden verder te stimuleren. In het beleidskader zijn verantwoordelijkheden, bevoegdheden en doelstellingen vastgelegd. (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2011)

Deze vastgestelde aanpak in het beleidskader was een start voor verdere *normalisatie* rondom betaald voetbalwedstrijden. In deze aanpak moest de pakkans worden verhoogd, zodat de ordeverstoorders eruit kunnen worden gehaald en de echte voetballiefhebbers zonder beperkingen van voetbal kunnen genieten en vrij naar een stadion kunnen gaan. Het beleidskader gaf nog niet het gewenste eindresultaat. Daarom besloot minister Van der Steur (V&J) in 2015 dat er nieuwe aanpak moest komen; *toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020*.

1.1.1 Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal in 2020 (TGV2020)

Op landelijk niveau streven de partners in het beleidsnetwerk rondom voetbal en veiligheid naar *normalisatie* binnen het voetbal. Dit betekent dat mensen op een normale manier veilig een voetbalwedstrijd moeten kunnen bezoeken. Dit betekent concreet dat iedere goedwillende supporter die een wedstrijd wil bezoeken, dit gewoon kan doen zonder hier onnodig ingewikkelde en belemmerde acties voor te hoeven ondernemen. Het moet leuk en plezierig zijn om een voetbalwedstrijd te kunnen bezoeken. Het plan *toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal in 2020 (TGV2020)* richt zich concreet op de volgende ambities;

1. De kans dat relschoppers zich kunnen misdragen is minimaal. Zij worden geweerd uit het stadion (*security*);
2. Hierdoor zijn vrijwel geen generieke maatregelen meer nodig: geen combi's, geen clubkaart of andere beperkingen op de kaartverkoop, geen intensieve toegangscontrole etc. (*service*);
3. Zowel de thuis- als de uitsupporters worden gastvrij in stadions ontvangen (*service*);
4. De wedstrijd vindt plaats in een stadion dat fysiek veilig is. De kans op een incident is door fysieke en organisatorische maatregelen zo klein mogelijk en mocht er toch iets gebeuren dan dragen maatregelen eraan bij dat de gevolgen zo gering mogelijk zijn (*safety*). (Werkplan Expertgroep Voetbal en Veiligheid 2016-2017, 2016)

Om de ambities te realiseren wordt er tot 2020 ingezet op 3 speerpunten; (1) *de persoonsgericht aanpak*, (2) *gastheerschap*, (3) *safety*. Naast deze inhoudelijke speerpunten zijn er ook twee randvoorwaarden gesteld om TGV2020 te realiseren; (1) regierol van gemeenten en betrokkenheid van (2) supporters.

1.1.2 Verschillen beleidsimplementatie TGV 2020

Rondom de realisatie van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 is een beleidsnetwerk van publieke en private partners gevormd. Enerzijds zijn er door landelijke partners algemene doelen, ambities en speerpunten vastgesteld. Anderzijds dienen deze door lokale partners (OM, politie, gemeente, club en supporters) te worden gerealiseerd, waarbij in de lokale context de afweging wordt gemaakt en (eind)verantwoordelijk ligt voor het organiseren van betaald voetbalwedstrijden. Tezamen

staan ze voor de complexe uitdaging om de landelijke ambities en speerpunten succesvol te implementeren in de lokale context. Dit lokale beleidsnetwerk vormt het object van studie van dit onderzoek. Op lokaal niveau zien we namelijk grote verschillen in de manier waarop steden beleid rondom Toegankelijk Gastvrij en Veilig voetbal 2020 vormgeven en implementeren. Dit heeft effect op de mate van succesvolle beleidsimplementatie van de landelijk gestelde doelstellingen van TGV2020. De verschillen zien we terugkomen in maatregelen die lokale partners nemen om het voetbal toegankelijker, gastvrijer en veiliger te maken. Ook zien we een verschil in het aantal incidenten en politie-inzet rondom wedstrijden. Ook waarderen supporters de wedstrijdbezoeken binnen stadions verschillend. De verschillen tussen de steden zorgen ervoor dat de landelijke ambities onder druk komen te staan.

Uit de literatuur kunnen we opmaken dat de toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen de traditionele en instrumentale beleidsaanpak vanuit de overheid niet langer volstaan. Als gevolg hiervan vormen zich netwerken van publieke en private organisaties rondom complexe beleidsproblemen, overheidsinterventies en beleidsprogramma's (Klijn en Koppenjan, 2016). Binnen de *Collaborative Governance theorie* wordt gekeken naar het samenwerkingsproces tussen actoren om tot een gewenst eindresultaat te komen. De samenwerking tussen actoren wordt daarbij gezien als een vicieuze cirkel tussen bepaalde netwerkcondities binnen de samenwerking (Ansell en Gash, 2007). Een goed samenwerkingsproces is afhankelijk van deze factoren die in meer of mindere mate aanwezig dienen te zijn binnen het netwerkdesign (Provan en Lemaire, 2012). Het design van een netwerk en de condities hebben daarmee invloed op het functioneren van het samenwerkingsverband binnen het netwerk. Ook binnen het beleidsnetwerk van TGV 2020 op lokaal niveau hebben de lokale actoren verschillende bevoegdheden, wettelijke kaders, verantwoordelijkheden en percepties. Deze soms conflicterende belangen, percepties, andere achtergronden en verantwoordelijkheden kunnen leiden tot mogelijke dilemma's binnen het samenwerkingsproces rondom TGV2020. Dit kan een spanningsveld tussen actoren tot gevolg hebben. Hiermee komt het functioneren en vertrouwen binnen het gehele netwerk rondom toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal in gevaar komen.

De onderstaande vraag en probleemstelling moet daarom inzicht geven in het functioneren van het beleidsnetwerk van voetbal en veiligheid op lokaal niveau, de aanwezige netwerkcondities, de startcondities, design van netwerksamenwerking en welke acties er noodzakelijk zijn om te komen tot succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020 op lokaal niveau.

1.2 Doel en- probleemstelling

Op lokaal niveau zien we in de steden veel verschil in de uitwerking en de implementatie van de landelijke ambitie Toegankelijk, Gastvrij en veilig voetbal 2020. Dit onderzoek richt zich daarom op de samenwerking tussen de verschillende actoren bij de beleidsimplementatie van TGV2020, waarbij de focus ligt op verschillende netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbinden leiderschap op lokaal niveau. In dit kwalitatieve onderzoek wordt aan de hand van twee casestudy's in de steden Arnhem en Breda gekeken naar de verschillende factoren die van invloed zijn op succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020. Binnen dit onderzoek wordt er een vergelijking gemaakt tussen beide steden om te zien waar de verschillen zitten tussen de mate waarin beleid op lokaal niveau wordt vormgegeven en geïmplementeerd. Uiteindelijk heeft het onderzoek als doel om hierbij de invloed van het *institutioneel design* inzichtelijk te maken en de invloed van *netwerkcondities, startcondities en verbindend leiderschap* op succesvolle beleidsimplementatie TGV 2020 te verklaren. Het onderzoek resulteert in een advies richting de landelijke Regiegroep Voetbal en Veiligheid welke elementen en acties noodzakelijk zijn om tot succesvolle beleidsimplementatie te komen bij TGV2020.

1.3 Vraagstelling

Naar aanleiding van de bovenstaande aanleiding, doelstelling en probleemstelling, is de onderstaande onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat is de invloed van de netwerkcondities, startcondities, design van het netwerk en verbindend leiderschap op succesvolle beleidsimplementatie van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 in Arnhem en Breda?”

Ter beantwoording van de bovenstaande hoofdvraag zijn er vijf deelvragen geformuleerd;

1. Hoe is het beleidsnetwerk omtrent TGV2020 vormgegeven?
2. In welke mate zijn netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap aanwezig binnen de casussen Arnhem en Breda?
3. Welke netwerkcondities verklaren de sterktes en zwaktes binnen het samenwerkingsproces in de casussen Arnhem en Breda?
4. Tot welke aanbevelingen richting de regiegroep voetbal en veiligheid leiden de uitkomsten van het uitgevoerde onderzoek?

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Voetbal is verweven in alle lagen van de bevolking. In recent onderzoek van PwC (2015) is onderzocht wat de financiële en niet-financiële waarde van betaald voetbal is en met elkaar verbonden. Uit dit onderzoek blijkt dat voetbal het grootste sociale netwerk vormt van ons land en het bijdraagt aan de vorming en ontwikkeling van mensen, aan hun gezondheid en onderlinge verbondenheid. Tevens levert voetbal, met name door betaald voetbal, een bijdrage van 2,18 miljard euro (0,34%) aan het Bruto Binnenlands Product (BBP). Voetbal heeft hiermee een enorme maatschappelijke en economische impact op onze samenleving (PwC, 2015).

Daarnaast is het onderzoek ook maatschappelijk relevant, omdat de minister van Justitie en Veiligheid een landelijke visie heeft laten opstellen om voetbal in Nederland toegankelijker, gastvrij en veiliger in 2020 te maken. De landelijke Regiegroep Voetbal en Veiligheid streeft naar normalisatie en maakt zich er hard voor dat er in 2020 sprake is van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal in Nederland. Zodat goedwillende supporters een wedstrijd op een plezierige en normale manier kunnen bezoeken en dit kunnen doen zonder hier onnodige ingewikkelde acties voor te hoeven ondernemen of zich ongestuurd te ontploegen of onveilig te voelen. De organisatie van betaald voetbalwedstrijden heeft een enorme impact op de samenleving, zowel maatschappelijk, bestuurlijk, politiek als op het gebied veiligheid.

Door in dit onderzoek het institutioneel design van het beleidsnetwerk voetbal en veiligheid te analyseren, ontstaan er waardevolle inzichten die de samenwerking binnen het systeem kunnen versterken en hoe succesvolle beleidsimplementatie rondom TGV2020 kan plaatsvinden. Daarmee kan de aantrekkelijkheid, maatschappelijke en economische impact van het betaald voetbal worden vergroot.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Naar institutionele complexiteit binnen een beleidsnetwerk is breed wetenschappelijk onderzoek gedaan. Rhodes (2000) stelt dat onderzoek naar de institutionele benadering binnen een netwerk zich richt op relaties, financiering, verdeling van middelen, spelregels, waardes en percepties bij actoren. Rhodes adviseert nader wetenschappelijk onderzoek en daarbij breder te kijken naar verschillende publieke en private partijen.

Reay en Hinings (2009) benoemen in hun onderzoek de complexiteit van institutionele achtergronden. Zij geven de aanbeveling om nader onderzoek te doen naar beleidsnetwerken waarbinnen meerdere institutionele logica's bestaan en waarbij sleutelactoren beschikken over sterke identiteiten en machtsbronnen. Ze stellen dat er meer wetenschappelijk onderzoek nodig is door middel van praktijkstudies om literatuur uit te breiden.

Hupe en Hill (2016) stellen dat in de fase beleidsimplementatie ook politieke dimensies, dubbelzinnigheden en conflicten voorkomen. Benaderingen van beleidsimplementatie op straatniveau hebben daarom een groter verklarend potentieel. Door een analyse van wetenschappelijke literatuur wordt een bijdrage geleverd aan het verklaren van de invloed van institutionele complexiteit op barrières bij beleidsimplementatie in relatie tot theoretische concepten m.b.t. beleidsimplementatie. Er is niet heel veel onderzoek gedaan naar de werking van netwerken, echter zijn er wel een aantal onderzoeken die ingaan op de diverse mechanismen van netwerken. Zo is er ten eerste de succesbepaling van een netwerk. Ansell en Gash (2007) stellen dat er vier kernvariabelen zijn welke het succes van een netwerk bepalen; startcondities, institutioneel design, faciliterend leiderschap en samenwerkingsproces. Dit onderzoek levert een empirische verrijking aan het model van Ansell en Gash (2007) en aan de uitbreiding van het model waartoe zij zelf uitnodigen.

1.5 Leeswijzer

Volgend op dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk twee het theoretische kader van dit onderzoek omschreven, opgesplitst in de theoretische concepten *Beleidsimplementatie*, *Netwerksamenwerking* en *Netwerkcondities*. In hoofdstuk 3 wordt daaropvolgend het conceptueel model binnen het onderzoek behandeld. In het daaropvolgende hoofdstuk vier wordt de operationalisatie, en de gebruikte factoren nader uitgewerkt. In hoofdstuk 5 wordt de onderzoeksmethodiek besproken, waarin de wijze waarop de data is verzameld en geanalyseerd staat omschreven. In hoofdstuk 6 worden de bevindingen en analyse in relatie tot het netwerk rondom beleidsimplementatie TGV 2020 behandeld. Daaropvolgend worden in hoofdstuk 7 de bevindingen en analyse omschreven in relatie tot de aanwezige netwerkcondities binnen Arnhem en Breda. Daarna wordt in hoofdstuk 8 de analyse en bevindingen gegeven over de startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap. In hoofdstuk 9 wordt een analyse en een samenhang gegeven van de bevindingen in de casussen Arnhem en Breda. Daaropvolgend wordt in hoofdstuk 10 de conclusie en de discussie van het onderzoek gepresenteerd. Het onderzoeksrapport sluit in hoofdstuk 11 af met een set aan aanbevelingen voor de regiegroep voetbal en veiligheid.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Het doel van het onderzoek is om het beleidsnetwerk van TGV2020 inzichtelijk te maken en de *netwerkcondities* hierbij in kaart te brengen en op basis daarvan te verklaren welke cruciale elementen een rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020. De veronderstelling hierbij is dat de invloed van bepaalde *netwerkcondities* de sterktes en zwaktes van het netwerk kunnen verklaren en dat de invloed van deze bepaalde factoren, zoals vertrouwen, leiderschap, gedeelde visie en wederzijds begrip, een rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie. Tegen deze achtergrond wordt geprobeerd te verklaren welke factoren een prominente rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020. De theoretische kernbegrippen die hierbij een rol spelen zijn; *beleidsimplementatie*, *network governance theorie*, *collobarative governance* en *netwerkcondities*. Daarnaast is er ook aandacht voor andere theoretische concepten die van invloed kunnen zijn op succesvolle beleidsimplementatie bij beleidsnetwerken. In de volgende paragrafen worden deze begrippen verder uiteengezet. Het theoretisch kader resulteert in een conceptueel model en zal later worden getoetst met de empirie.

2.2 Beleidsimplementatie

Publiek beleid draagt bij aan voordelen voor de maatschappij, reguleert activiteiten, zorgt voor de herverdeling van middelen en moet belemmeringen wegnemen (May en Jochim, 2013). Er is veel wetenschappelijke literatuur te vinden over implementatie van publiek beleid. Hieronder worden belangrijke wetenschappelijke theorieën over beleidsimplementatie beschouwd. Het is belangrijk om in dit onderzoek nader in te gaan op de verschillende beleidsimplementatiestrategieën. Het beleid rondom voetbal en veiligheid is vanuit een centrale regiegroep vastgesteld (top-down). Echter, de samenwerkingspartners in de gemeenten zijn verantwoordelijk voor de beleidsvorming en implementatie (bottom-up).

Mazamian en Sabatier (1980) omschrijven de implementatie van publieke besluitvorming als volgt; implementatie is het uitvoeren van beleidsbeslissingen voortkomend uit wetgeving of bestuurlijke en rechterlijke besluiten. In het ideale geval adresseert het besluit een probleem, stimuleert het een doelstelling na te streven en structureert het in verschillende manieren het implementatieproces. Volgens Sabatier zijn er verschillende fases in het implementatieproces; (1) het begint met de vaststelling van de basiswetgeving, (2) dit wordt vervolgd door het vormgeven van beleidsoutput (besluiten) door uitvoerende agentschappen, (3) daarna volgt de naleving van het besluit, (4) dan volgen de feitelijke gevolgen van het beleid, (5) Tenslotte volgt de evaluatie en eventuele herziening van het beleid (Sabatier en Mazmanian, 1980). Uit deze theorie kunnen we opmaken dat beleid verschillende fases doorloopt. Daarbij is uitgegaan van een vicieuze en opvolgende cirkel tussen de verschillende beleidsfasen. Matland (1995) komt hier in de literatuur op terug en benoemt de ontwikkeling van twee richtingen in de wetenschappelijke literatuur in relatie tot beleidsimplementatie; *top-down* en *bottom-up*. De *top-down* theorie ziet beleidsontwerpers als centrale actoren en richt zich op factoren die beïnvloed worden op een centraal niveau. De *bottom-up* theorie benadrukt dat doelgroepen en dienstverleners op

lokaal niveau beleid vormgegeven. Succesvolle beleidsimplementatie wordt in de *top-down* theorie gemeten aan specifieke resultaten. In de *bottum-up* theorie wordt succesvolle beleidsimplementatie gemeten aan de hand van positieve effecten (Matland,1995). Op basis van deze theorie kan worden vastgesteld dat beleidsimplementatie geen vaste procedure doorloopt.

Hill en Hupe (2002) omschrijven implementatie daarom breder als het volbrengen van een taak. Waarbij Mazmanian en Sabatier (1980) de beleidsvorming en beleidsimplementatie nog als twee verschillende processen beschouwden. Kunnen we uit de meer recente wetenschappelijke literatuur opmaken dat dit een te beperkte opvatting is van beleidsimplementatie, want de nadruk ligt te veel op de prestaties conform het eerder opgestelde beleidsplan. Hierbij wordt volledig voorbijgegaan aan de invloed die andere actoren hebben binnen het beleidsveld. In veel gevallen spelen naast de verantwoordelijke publieke actoren, ook private instanties en andere individuen een rol bij beleidsimplementatie. Deze actoren hebben invloed op de implementatie van beleid en bepalen mede de gewenste eindresultaten. Hill en Hupe (2002) definiëren daarom dat beleidsimplementatie veel dynamischer is en geen vaste procedure doorloopt. Daarnaast zien we in de literatuur terugkomen dat allerlei stakeholders, actoren of belanghebbende invloed hebben op de implementatie van beleid, op een dergelijke manier dat beleidsresultaten kunnen verschillen van de gestelde beleidsdoelen. De dynamische weg die beleid aflegt en verschillende factoren die van invloed zijn op het gewenste eindresultaat moeten daarom worden meegewogen bij beleidsimplementatie. Daarom wordt er in het vervolg van het theoretisch kader gekeken naar factoren en elementen die van invloed zijn op succesvolle beleidsimplementatie.

2.2.1 Factoren die een rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie

Welke factoren spelen een rol bij succesvolle beleidsimplementatie? Aan de hand van verschillende wetenschappelijke theorieën zullen we in deze paragraaf enkele factoren definiëren.

Matland (1995) heeft het ambiguity-conflict model opgesteld. Een alternatief model voor beleidsimplementatie. Matland (1995) combineert beide benaderingen (*top-down* en *bottum-up*) en verklaard welke benadering in een specifieke situatie het meest toepasselijk is. Hierbij combineert Matland vier implementatieperspectieven, vastgesteld op *ambiguity* en *conflict*. Conflict kan ontstaan als actoren afhankelijk zijn van elkaar, onverenigbare doelstellingen hebben en als er een zero-sum element bij de interacties wordt waargenomen. Beleidsconflicten kunnen dus ontstaan wanneer meerdere organisaties het beleid zien als direct eigen belang en daarbij een tegenstrijdige zienswijze op nahouden. *Ambiguity* kan bestaan met betrekking tot doelen en middelen bij beleidsimplementatie. Als er een laag niveau van conflict aanwezig is en de *ambiguity* is ook laag, dan wordt de mate van succesvol beleid uiteindelijk bepaald door voldoende toegang tot beschikbare middelen. Als er enerzijds een laag niveau van conflict aanwezig is, maar het niveau van *ambiguity* hoog is, dan wordt de mate van succesvolle beleidsimplementatie bepaald of een actor / coalitie van actoren voldoende macht hebben om het beleid te realiseren. Het model stelt dat wanneer er sprake is van laag niveau van conflict en de mate van ambiguïteit hoog is, de contextuele condities het proces zullen domineren. Matland (1995) geeft aan dat het succes van beleidsimplementatie dan afhankelijk is van welke actoren deelnemen en de mate van participatie vanuit verschillende actoren. Wanneer er sprake is van een hoog niveau van *conflict* en de *ambiguity* ook hoog is, dan zal de mate van succesvolle beleidsimplementatie afhangen van de sterkte van de coalitie op lokaal niveau, die de beschikbare middelen beheert. Op basis van deze wetenschappelijke theorie kunnen we vaststellen dat bepaalde factoren, zoals de context, intensiviteit van participatie, middelen, macht en actoren of coalities invloed hebben op de resultaten bij beleidsimplementatie. Ook benoemt Matland (1995) de interactie tussen actoren en dat de manier waarop zij zich manifesteren leidt tot een interactief proces van beleidsvorming en besluitvorming. Dit is in lijn met O'Toole (1997) die vanuit het netwerkperspectief kijkt naar beleidsimplementatie. O'Toole (1997) gaat uit van de veronderstelling dat er meerdere organisaties of actoren betrokken zijn die invloed hebben op de effectieve van beleid, maar tevens ook hun eigen belangen hebben.

In navolging op Matland (1995) benoemen Hill en Hupe (2003) enkele factoren die van invloed zijn op de complexiteit van sturing in overheidsprocessen en de verantwoording binnen het beleidsproces met meerdere overheidslagen. Er kan door de meerdere overheidslagen een multi-layer problem ontstaan als beleidsimplementatie afhankelijk wordt van organisaties in een keten. Het multi-layer probleem kan zorgen voor tekortkomingen en eventuele misvattingen bij de invulling van het oorspronkelijke bedachte

beleid. Hierdoor kan het eerder bedachte beleid in de uitvoering afwijken. Zo kan beleid dat op landelijk niveau is bedacht een hele andere invulling krijgen op lokaal niveau. Zoals eerder vastgesteld kan er discussie ontstaan in het beleidsimplementatieproces, doordat verschillende overheidslagen betrokken zijn bij de uitvoering. Hill en Hupe constateren; (1) verschillende zienswijze bij een bepaald overheidsniveau over de controlemechanismen en onrechtmatige interventies. (2) De relatie tussen verschillende overheidsniveaus is meestal een eenvoudig en een uniform fenomeen. Hierdoor ontstaan eenzijdige relaties en verhoudingen in verschillende situaties (Hill en Hupe, 2003). Deze relaties en overheidslagen kunnen een rol spelen bij mogelijke belemmeringen - vage en onduidelijke doelstellingen, verschillende achtergronden en percepties, uiteenlopende frames en opvattingen over taken, gebrek aan administratieve en politieke steun en weinig vertrouwen – binnen netwerken.

De verschillende overheidslagen binnen de keten spelen dus een rol bij succesvolle beleidsimplementatie. Ook Owens (2008) benoemt net als Hill en Hupe (2003) dat succesvolle beleidsimplementatie afhankelijk is van uitvoerende organisaties. Tevens benoemt Owens (2008) in de literatuur enkele aanvullende factoren; (1) ten eerste moet een succesvolle implementatie bijdragen aan de doelstellingen van het vastgestelde beleid en uitvoerende organisaties, (2) uitvoerende organisaties beschikken over voldoende informatie en kennis om tot een succesvolle toepassing te komen, en als (3) derde de machtsverhoudingen tussen actoren en of er voldoende hulpbronnen aanwezig zijn om tot implementatie van het vastgestelde beleid te komen (Owens, 2008).

Op basis van de literatuur kunnen we vaststellen dat de hierboven benoemde factoren een rol spelen bij beleidsimplementatie. Bovendien kunnen we opmaken dat men bij beleidsimplementatie rekening dient te houden met meerdere stakeholders, verschillende lagen binnen de keten, actoren en belanghebbende binnen een netwerk die invloed uitoefenen op de implementatie van beleid, zelfs zodanig dat de beleidsresultaten uiteindelijk kunnen afwijken van beleidsverwachtingen. Er zijn dus een aantal factoren en kenmerken van beleidsimplementatie binnen netwerken te onderscheiden. Het belangrijkste is dat er stakeholders zijn in een netwerk die in verbinding staan, relaties hebben met elkaar en wederzijds afhankelijk zijn om samen taken te volbrengen die individueel niet zouden slagen.

2.2.2 Beleidsimplementatie binnen netwerken

In lijn met de eerder benoemde literatuur van Matland (1995), O'Tool (1997), Hill en Hupe (2003) en Owens (2008) kunnen we concluderen dat de betrokkenheid en samenwerking tussen stakeholders van invloed is op de uiteindelijke mate van succesvolle beleidsimplementatie. In het kader van dit onderzoek is daarom het model 'The new collaborative policymaking model' van Ansell et al. (2007) interessant om bepaalde factoren die een rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie inzichtelijk te maken. In dit onderzoek volgen we deze lijn van Ansell en Gash (2007) omtrent bepaalde factoren die van invloed zijn op samenwerking binnen een netwerk en beschouwen we het implementatieproces als een proces van een constante dynamiek tussen publieke en private actoren binnen een netwerk. Echter, kunnen actoren, relaties en de samenstelling van het netwerk invloed hebben op het functioneren van het beleidsnetwerk. Een netwerk is pas effectief wanneer de *outcome*, het beoogde maatschappelijke effect, wordt behaald.

Ansell et al. (2017) benoemen in dit kader ook de invloed van samenwerken en relaties binnen beleidsnetwerken. Samenwerking moet ertoe bijdragen dat bij de beleidsimplementatie er minder weerstand wordt ervaren en dat de actoren zich eigenaar voelen van de problematiek en de uiteindelijke besloten oplossingsrichting. Ansell et al. (2017) identificeren vanuit de klassieke beleidsimplementatie theorie enkele concrete belemmeringen in relatie tot het samenwerkingsproces; misvattingen over het probleem, onvoldoende kennis voor een oplossing, vage en tegenstrijdige doelen, een mismatch tussen middelen en doelen, vertrouwen, een onvolledige strategie voor de uitvoering, een zwak verhaallijn en het gebrek aan administratieve en politieke steun. Het proces van definiëren en de vereniging van doelen bij beleidsimplementatie is niet alleen een bestuurlijk proces, maar ook een politiek proces door waarde en belangenconflicten, machtsspelletjes, legitimiteit en uitwisseling van gewenste doelen gedreven. De onderzoekers Ansell et al. (2017) stellen dat om succesvolle beleidsimplementatie te kunnen bereiken actoren verticaal en horizontaal dienen samen te werken. Mogelijke belemmeringen hierbij zijn; onvoldoende participatie en dialoog mogelijkheden, negatieve ervaringen met samenwerkingsverbanden en ongelijke verdeling van macht. Succesvolle beleidsimplementatie kan dus

alleen worden gerealiseerd als er een gedegen en evenwichtig samenwerkingsverband is tussen de verschillende actoren.

Succesvolle uitvoering van het beleid vereist een continue samenwerking die het mogelijk maakt aanpassing van het oorspronkelijke beleidsontwerp aan plaatselijke omstandigheden en nieuwe problemen en mogelijkheden. Daarom moet beleidsontwerp worden opgevat als een doorlopend proces die zich flexibel aanpast terwijl implementatie-uitdagingen zich ontvouwen. Binnen het onderzoek sluiten we aan bij de definitie omschreven in Ansell et al (2017) omtrent beleidsimplementatie binnen samenwerkingsprocessen; *Beleidsimplementatie is een doorlopend en flexibel proces dat een constante samenwerking vereist tussen actoren die de adaptie van het oorspronkelijke beleidsontwerp binnen de plaatselijke omstandigheden mogelijk maakt.* (Ansell et al.,2017).

2.3 Netwerksamenwerking

Hierboven is vastgesteld dat samenwerken binnen netwerken verbonden is met beleidsimplementatie. De wetenschappelijke literatuur biedt velen inzichten over samenwerken binnen netwerken. Om een goed beeld te krijgen wat voor elementen een rol spelen bij het samenwerkingsproces binnen een beleidsnetwerk bij beleidsimplementatie worden in deze paragraaf enkele theorieën behandeld.

Hanf en O'Tool Jr. (1992) omschrijven het netwerk als middel om uitvoering te geven aan beleidsprogramma's. Zij stellen dat problemen bij beleidsimplementatie bekeken moeten worden in het perspectief van interacties en afhankelijkheden tussen onafhankelijke organisaties. Effectieve beleidsimplementatie is afhankelijk van het omgaan met de impact van inter-organisationale netwerken bij het beheer van overheidsbeleid (Hanf & O'Tool Jr. 1992). Kortom, Hanf en O'Tool Jr. (1992) stellen vast dat onderlinge relaties een belangrijke rol spelen bij beleidsimplementatie door netwerken.

Koppenjan en Klijn (2004) omschrijven het 'Network' als een publieke beleidsvorming en implementatie van beleid door middel van relaties tussen overheid en publieke actoren uit de samenleving. Netwerken zijn gerelateerd aan nieuwe beleidssystemen in relatie tot overlegvormen, besluitvorming en implementatie (Koppenjan en Klijn, 2004). Holden (2005) stelt dat een dergelijke samenstelling van individuele actoren met een eigen vrijheid om te kunnen acteren en handelen die niet altijd te voorspellen zijn en waarbij de acties dermate verbonden zijn en impact genereren op de acties van andere actoren en daarmee de context veranderen voor andere actoren een complex systeem genoemd kan worden. Hieruit kunnen we concluderen dat en dergelijke samenwerkingsverband ook een zekere mate van complexiteit met zich meedraagt.

Ook Provan en Kenis (2008) stellen in de literatuur dat publieke en private organisaties samenwerken in publieksnetwerken om kennis te delen of gezamenlijk acties te ondernemen om zo publieke waarde omtrent maatschappelijke problemen te creëren (Provan en Kenis, 2008). Kenis en Provan (2008) definiëren het samenwerken binnen beleidsnetwerken als volgt; *"Network governance is het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van minstens drie organisaties om samen een outcome te bewerkstelligen."* Het betreft hierbij situaties en diensten die het resultaat zijn van samenwerken in een netwerkverband (Kenis en Provan, 2008). Zij definiëren hierbij de effectiviteit van een netwerk als volgt; *"het verkrijgen van positieve uitkomsten op netwerkniveau die niet bereikt kunnen worden door individuele deelnemers die onafhankelijk van elkaar opereren"* (Provan en Kenis, 2008).

In de *Network Governance Theorie* concluderen Klijn en Koppenjan (2016) dat door de toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen de traditionele en instrumentale beleidsaanpak vanuit de overheid niet langer volstaat. De Network Governance Theorie stelt dat de samenleving, het bedrijfsleven en overheden in toenemende mate worden geconfronteerd met complexe maatschappelijke kwesties. De oplossing voor deze maatschappelijke problemen vergt een diep kennisniveau, waarbij meerdere partijen en expertises benodigd zijn. Klijn en Koppenjan (2016) stellen dat door de toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen de traditionele en instrumentale beleidsaanpak vanuit de overheid niet langer volstaat. Als gevolg hiervan vormen zich netwerken van publieke en private organisaties rondom complexe beleidsproblemen, overheidsinterventies en beleidsprogramma's (Klijn en Koppenjan, 2016). Omdat actoren binnen een

netwerk minder afhankelijk willen zijn van andere actoren gebruiken zij strategieën om het netwerk te beïnvloeden en om proactief in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. Actoren brengen hun strategieën in lijn met de percepties en waarden van andere actoren binnen het governance netwerk om onderlinge afhankelijkheden verder te beheersen (Klijn en Koppenjan, 2016, pp 78 -79). Klijn en Koppenjan (2016) concluderen daarbij dat gedrag van actoren niet altijd rationeel is, maar ook vorm wordt gegeven door perspectieven, regels, perceptie van acceptabel gedrag en irrationeel gedrag gebaseerd op sympathie, antipathie, passie, loyaliteit en regels.

2.3.1 Collaborative Governance

Op basis van de bovenstaande literatuur kunnen we vaststellen dat de Network Governance theorie een bepaalde overheidsaanpak is, gericht op het samenwerken in netwerken van publieke en private organisaties rondom complexe beleidsproblemen, overheidsinterventies en beleidsprogramma's (Klijn en Koppenjan, 2016).

Zoals we hierboven eerder hebben vastgesteld zijn partijen binnen de Network Governance theorie onderling afhankelijk van elkaar, bijvoorbeeld in termen van geld, productiemiddelen, competenties, kennis en legitimiteit. In het verlengde van *Network governance* ligt *collaborative governance*. De definiëring over collaborative governance is breed. Verschillende onderzoeken gebruiken uiteenlopende typering van de term *collaborative governance* (Eden, Huxham & Vangen, 2000). Om collaborative governance concreet te maken wordt naar het optimale samenwerkingsproces gekeken. Indicatoren als partnerschappen, samenwerken, coöperaties en netwerken worden gebruikt om collaborative governance te definiëren. Ook Ansell en Gash (2017) benoemen deze elementen; *“Een samenwerkingsverband tussen overheidsinstanties en private organisaties in een collectief besluitvormingsproces dat gericht is op het maken en/ of implementeren van openbaar beleid of het beheren van overheidsprogramma's en publieke middelen.”* Deze definiëring, ook bekend als Collaboratieve Governance, stelt dat bepaalde netwerkcondities binnen het samenwerkingsverband van invloed zijn op het implementeren van openbaar beleid. Collaborative governance gaat specifiek over een samenwerking tussen de overheid onderling en met andere overheden of private organisaties om zo gezamenlijk publieke waarde te creëren. Deze definiëring van samenwerking gaat hierbij niet uit van een bepaalde hiërarchie of structuur, maar de realisatie van de vastgestelde ambitie staat centraal

Op basis van wetenschappelijk onderzoek stellen Ansell en Gash (2007) dat bij samenwerkingsproces de *startcondities*, het *institutioneel design*, *vorm van leadership* and *collaborative process* van belang zijn bij de samenwerking tussen publieke en private organisaties om tot succesvolle beleidsimplementatie te komen. Deze factoren splitsen Ansell et al (2017) verder uit in bepaalde netwerkcondities die in meer of mindere mate aanwezig zijn binnen het beleidsnetwerk. Hieruit kunnen we dus opmaken dat de aanwezigheid van bepaalde netwerkcondities de sterktes of zwaktes in een netwerk kunnen definiëren en een bijdrage kunnen leveren aan succesvolle beleidsimplementatie. De definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt om het samenwerkingsproces binnen een netwerk te definiëren is die van Ansell en Gash (2007);

“Een samenwerkingsverband tussen overheidsinstanties en private organisaties in een collectief besluitvormingsproces dat gericht is op het maken en/ of implementeren van openbaar beleid of het beheren van overheidsprogramma's en publieke middelen.”

Concluderend kunnen we op basis van voorafgaande wetenschappelijke literatuur vaststellen dat publieke organisaties samen met private organisaties binnen een netwerk en samenwerkingsverband concrete waarde kunnen creëren om maatschappelijke problemen in gezamenlijkheid op te lossen. Het proces van samenwerken kent diverse aspecten. Hierbij spelen bepaalde netwerkcondities een grote rol. In dit onderzoek worden de volgende netwerkcondities gekoppeld aan succesvolle beleidsimplementatie. In het volgende deel zullen we deze netwerkcondities worden gedefinieerd.

2.4. Netwerkcondities

In dit onderzoek wordt geprobeerd een verklaring te geven welke factoren leiden tot succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020. Er is hierboven een theoretische verkenning gemaakt van de variabelen die het functioneren van het samenwerkingsproces binnen een beleidsnetwerk kunnen

verklaren. Voortbordurend op deze theorie worden de volgende netwerkcondities in deze paragraaf nader uitgewerkt en toegelicht; *startcondities*, *collobrative process*, *institutioneel design* en *de boundary spanner*.

2.4.1 Samenwerkingsproces

De wetenschappelijke literatuur identificeert het samenwerkingsproces binnen een netwerk als een samenhangend geheel met verschillende elementen en fases. Het samenwerkingsproces is het hart van het netwerk. De samenwerking tussen actoren wordt gezien als een vicieuze cirkel tussen bepaalde netwerkcondities binnen de samenwerking. Het is daarom lastig om een specifieke volgorde te bepalen in het samenwerkingsverband. Vaak lopen de fases dwars door elkaar heen (Ansell en Gash, 2007). Om in dit onderzoek het functioneren van het beleidsnetwerk te kunnen duiden is het daarom van belang om de netwerkcondities binnen het samenwerkingsmodel te definiëren. Vanuit de eerdere literatuur hebben we binnen het *samenwerkingsproces* en de onderstaande netwerkfasen binnen het samenwerkingsproces gedefinieerd.

2.4.1.1 Face-to-face dialogue

Zoals eerder benoemd is het lastig om een startpunt te bepalen in een samenwerkingsproces. Echter, zonder communicatie kan er ook geen samenwerking plaatsvinden, dus stellen Ansell en Gash (2007) in het *model Collaborative Governance* de Face-to-face dialogue (communicatie) centraal als startpunt. De directe dialoog is nodig om uiteindelijk tot gezamenlijke resultaten te komen. Zo kan er worden onderhandeld en krijgt men respect voor elkaar. Face-to-face dialogue zorgt daarmee voor een vergroting van de commitment van het proces (Ansell en Gash, 2007). In de literatuur zien we verschillende elementen terugkomen die zich richten op het belang van communicatie binnen netwerken. Bentrup en Gary (2001) stellen in de casus analyses vast dat face-to-face dialogue cruciaal is om problemen te identificeren en vertrouwen tussen stakeholders toe te laten nemen. Provan en Kenis (2008) achten juist face-to-face communicatie noodzakelijk, als er problemen ontstaan in de samenwerking (Provan en Kenis, 2008). Innes en Booher (2010) stellen dat face-to-face dialogue het netwerk in staat stelt om verschillende perspectieven te delen en actoren in staat zijn samen problemen te kunnen oplossen. Ook is het waardevol als alle actoren direct onderling hun mening kunnen uiten, ongeacht achtergrond of machtspositie. De gehanteerde methodes en communicatietechnieken kunnen worden gebruikt om wederzijdse legitimiteit, begrijpelijkheid, oprechtheid en nauwkeurigheid te waarborgen (Innes en Booher, 2010). Ook de auteurs Koschman, Kuhn, and Pfarrer (2012) benoemen het belang van communicatie in het netwerk. Zij stellen dat effectieve communicatie cruciaal is om samenwerkingsverbanden te bewerkstelligen en constructief overleg te kunnen plegen. Emerson et al., 2012 stellen dat directe en moeilijke gesprekken, bewustzijn en feedback op handelen, het kunnen stellen en beantwoorden van vragen en het kunnen uiten van meningsverschillen van essentieel onderdeel zijn van effectieve communicatie tussen stakeholders. Een samenwerkingsverband binnen een netwerk creëert een dergelijke veilige ruimte om dit te laten plaatsvinden. Op basis van deze wetenschappelijke theorie definiëren we daarom in dit onderzoek face-to-face dialogue als volgt; de mate en aanwezigheid van directe communicatie onder actoren binnen het netwerk, frequentie van contactmomenten en de mogelijkheid om mening te kunnen uiten ongeacht machtspositie.

2.4.1.2 Vertrouwen

Zoals eerder vastgesteld in de literatuur is vertrouwen tussen actoren cruciaal voor een goed functionerend netwerk. Ansell en Gash (2007) en Emerson et al. (2012) hebben beiden in de literatuur vertrouwen als een van de key-elementen benoemd in een succesvolle samenwerking. Het beginpunt van vertrouwen wordt al bepaald bij de *startcondities* die invloed hebben op het *samenwerkingsproces*. Binnen het samenwerkingsproces dient het vertrouwen in elkaar en het samenwerkingsverband worden vergroot (Ansell en Gash, 2007). Op basis van de literatuur kunnen we vaststellen dat een gebrek aan vertrouwen in het netwerk het moeilijker maakt om het gewenste eindresultaat te behalen. Door Provan en Kenis (2008) wordt vertrouwen gedefinieerd als *'de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intenties en het gedrag van een ander.'* Vertrouwen kan gezien worden als een vorm van olie om het netwerk optimaal te kunnen laten draaien. Wanneer vertrouwen in hoge mate aanwezig is in binnen het netwerk, dan kan vertrouwen tussen actoren het netwerk optimaal laten functioneren. Echter, wanneer een gebrek aan vertrouwen aanwezig is binnen het netwerk dan kan dit de samenwerking juist

belemmeren (Klijn et al., 2010). In dit onderzoek wordt vertrouwen als volgt gedefinieerd; “*de specifieke verwachting van een bepaalde actor (1) jegens de andere actor (2) die zich daarbij onthoudt van eventueel opportunistische gedragingen en uitingen wanneer daar de mogelijkheid zich op dat moment voordoet.*” (Klijn et al, 2010). Klijn et al (2010) stellen dat vertrouwen binnen een samenwerkingsproces staat voor het rekeningen houden met elkaars belangen en een positief effect heeft op de netwerksamenwerking. Door een hoge mate van vertrouwen hoeft er minder geïnvesteerd te worden in coördinerende activiteiten. Ook zorgt vertrouwen ervoor dat de actoren bereid zijn om expertise, geld en andere hulpbronnen te investeren in het netwerk. Zo kunnen er stabiele relaties onderling ontstaan. Ook stimuleert vertrouwen de uitruil van informatie. Vertrouwen is dus zeer belangrijk voor het functioneren van netwerken. Dit verbindt de actoren onderling en bespoedigt uiteindelijk het gewenste eindresultaat.

2.4.1.3 Gedeelde visie

Stakeholders dienen een gedeelde visie te hebben over wat ze door middel van samenwerking gezamenlijk willen bereiken (Tett et al, 2003). Door de combinatie van meerdere meningen, ervaringen en de identificatie van gedeelde perspectieven ontstaat en wordt er een set van gedeelde problemen benoemd. Dit proces resulteert in de ontwikkeling van wederzijds begrip omtrent gezamenlijke acties, problemen en vormt uiteindelijk de basis van de samenwerking tussen actoren in een groep (Waage, 2001). Ansell en Gash (2007) benoemen op basis van hun literatuuranalyse enkele elementen die in verband staan met tot een gedeelde visie te komen; actoren dienen gedeelde missie bepalen, gedeelde gronden bepalen, gedeelde doelen vaststellen, gedeelde doelstellingen vast te stellen, gedeelde ideologie hebben, heldere doelen te hebben vastgesteld, duidelijke strategische richting bepalen, samenvoeging van normen en waarden en eenduidigheid over de aanpak van de problematiek. Een hoge mate van overeenstemming van doelen is volgens Provan en Kenis (2008) noodzakelijk in een zelfsturend netwerk om uiteindelijk effectief te kunnen zijn, omdat de netwerkdeelnemers dan weten hoe zij een bijdrage moeten leveren aan de doelstellingen. Door overstemming te bereiken over de gestelde doelen kunnen actoren sneller tot elkaar te groeien en gemakkelijker het gewenste eindresultaat behalen. Niet iedereen hoeft binnen het netwerk op ieder moment dezelfde doelen na te streven. Sommige actoren kunnen betrokken zijn, omdat hun eigen doelstellingen overlappen met die van het netwerk. Veel actoren hebben hun eigen doelstellingen, daarom kan het lastig zijn om te beslissen welke doelstellingen leidend moeten zijn voor het netwerk. Daarnaast vormt het een gevaar als actoren zelf hun doelstellingen kunnen behalen of door middel van alternatieve wegen hun doelstelling willen realiseren. Een reden om deel te nemen is als actoren de perceptie hebben dat eigen doelstellingen niet gerealiseerd kunnen worden zonder de medewerking van andere actoren. Alle actoren hebben hun eigen perceptie van het probleem, gewenste oplossing en perceptie jegens andere actoren binnen het netwerk. Op basis van deze percepties bepalen actoren hun strategie binnen het netwerk. De uitkomst van het beleidsnetwerk wordt bepaald door een interactie tussen deze verschillende strategieën binnen het samenwerkingsverband (Klijn en Koppenjan, 2000). Het is daarom relevant om te achterhalen welke percepties verschillende actoren hebben richting het probleem, gewenste oplossing en andere actoren, zodat er gelijkwaardig beeld ontstaat over het gezamenlijke doel. De overstemming hierover is belangrijk en richt zich op het gewenste eindresultaat van het beleidsnetwerk (Ansell en Gash, 2007). In dit onderzoek wordt beschouwd of er sprake is van een zekere mate van overeenstemming over de gezamenlijke doelen of dat actoren enkel individuele doelstellingen binnen het samenwerkingsverband nastreven. Uiteindelijk komen actoren binnen het speelveld gedurende het gehele samenwerkingsproces tot een gedeelde visie (Ansell en Gash, 2007). In dit onderzoek hanteren we daarom de volgende definitie voor gedeelde visie; “*Gedeelde doelstelling en missie waar alle actoren binnen het netwerk zich achter hebben geschaard en uitdragen.*” (Ansell en Gash, 2007). Daarbij kijken we naar de percepties die bepaalde actoren hebben jegens het probleem, gewenste oplossing en functioneren van andere actoren binnen het netwerk (Klijn en Koppenjan, 2000). Zonder een gedeelde visie zal de samenwerking binnen het netwerk stuurloos worden. Actoren hebben dan geen overstemming over; doelen, probleemdefinities, ideologie en strategische koers.

2.4.2 Startcondities

De wetenschappelijke literatuur is duidelijk over het feit dat bepaalde factoren buiten de samenwerking van invloed zijn op het faciliteren, bespoedigen of juist ontmoedigen van de

samenwerking tussen actoren, instituties en tussen actoren en instituties onderling. Zo concluderen Bryson et al. (2015) op basis van wetenschappelijke studies dat bij het ontwerp van het netwerkmodel bepaalde voorwaarden buiten de samenwerking binnen het beleidsnetwerk van invloed zijn op de samenwerking tussen actoren binnen het netwerk; de urgentie om samen te werken, toegang tot middelen en informatie, onderkenning van afhankelijkheden tussen actoren, negatieve zaken uit het verleden, aantal en type actoren, overstemming van doelen gericht op verandering en vertrouwen onderling om samen te gaan werken (Bryson et al., 2015).

De beschikking over middelen helpen uiteindelijk om een gewenst eindresultaat bij beleidsimplementatie te kunnen behalen. Ongelijkwaardige vorm van de toegang tot middelen aan het begin van het samenwerkingsproces vormt een risico voor het samenwerkingsverband (Lukes, 2005). Om een gelijkwaardig samenwerkingsverband binnen een netwerk te krijgen, dienen stakeholders over eenduidige structuren en gedeelde middelen te beschikken (Walter en Petr, 2000, 495). Als stakeholders binnen een netwerk niet beschikken over dezelfde positie, expertise, kennis, capaciteit, organisatiekracht, status of de middelen om te participeren op gelijke voet met andere stakeholders, kan het samenwerkingsproces worden gemanipuleerd door de actoren met een sterkere positie (Ansell en Gash, 2007). Hierdoor ontstaat er een disbalans binnen het samenwerkingsverband. In dit onderzoek hanteren we de bovenstaande genoemde factoren bij de toegang tot informatie en middelen vanuit. Zoals eerder in het theoretisch kader benoemd maakt de beschikking over middelen ook onderdeel uit vanuit de *startcondities* voorafgaand aan het samenwerkingsproces. We kunnen in lijn met Ansell en Gash (2007) concluderen dat als er een disbalans ontstaat tussen toegang tot informatie en middelen tussen stakeholders, belangrijke stakeholders wellicht niet volwaardig kunnen participeren binnen het netwerk. Een gelijkwaardige beschikking over middelen, stimuleert een sterk samenwerkingsverband binnen een netwerk en bespoedigt daarmee de uiteindelijke gewenste beleidsimplementatie. Daarom beschouwen wij in dit onderzoek de toegang van middelen onder de startcondities bij het samenwerkingsproces.

Ook Klijn en Koppenjan (2016) stellen dat interacties uit het verleden, positie en achtergrond van actoren, verwachting van toekomstige uitkomsten en de aanwezigheid van netwerkstructuur en netwerkregels van invloed zijn op het vertrouwen en daarmee binnen het beleidsnetwerk. De condities aan het begin van een samenwerking bepalen voor een deel het succes van uiteindelijke samenwerking (Ansell & Gash, 2008). Ansell en Gash (2017) brengen *starting conditions terug tot* drie key-elementen die de samenwerking binnen het beleidsnetwerk beïnvloeden; gelijke toegang tot middelen of macht van de actoren, de urgentie bij de stakeholders om samen te werken en conflict en interactie uit het verleden. We kunnen concluderen dat bepaalde *startcondities* van invloed zijn op de bespoediging of ontmoediging van samenwerking binnen het netwerk. Binnen dit onderzoek brengen we *startcondities* terug tot drie elementen; positie en juridische achtergrond van actoren, urgentie en noodzaak om samen te werken en te participeren en geschiedenis van samenwerking of conflict.

2.4.3 Institutioneel design

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de effectiviteit van samenwerking binnen het beleidsnetwerk TGV2020 en de invloed hiervan op succesvolle beleidsimplementatie. Hiervoor moet daarom ook gekeken worden naar het ontwerp van het netwerk en de invloed van het *institutioneel design* op het *collaborative proces*. Het institutioneel design wordt daarom nader omschreven in het theoretisch kader.

Het institutioneel design is vaak context afhankelijk. Een goed functionerend netwerk is afhankelijk van bepaalde kenmerken, deze dienen allemaal in meer of mindere mate aanwezig te zijn binnen het netwerkdesign. Het design van een netwerk heeft daarmee invloed op het functioneren van het samenwerkingsverband binnen het netwerk (Provan en Lemaire, 2012). De kenmerken en de structuur van het design kunnen het gewenste eindresultaat bespoedigen. Het institutioneel design van een netwerk bepaalt de geldende regels, proces, transparantie en toegang tot samenwerking binnen het netwerk. Formele en informele regels kunnen de effectiviteit van de samenwerking tussen stakeholders beïnvloeden. Deze regels bieden actoren houvast en duidelijkheid om te handelen. Ansell en Gash (2007) benoemen het institutioneel design los van de basisprincipes van het samenwerkingsverband binnen het netwerk. Zij verdelen het institutioneel design in vier basiselementen; (1) aantal deelnemers wat participeert in het netwerk, (2) de exclusiviteit van het

netwerk, (3) duidelijke spelregels en transparantie binnen het netwerk en (4) de mate van toegang tot het samenwerkingsproces binnen het netwerk. Wanneer actoren het idee krijgen dat er sprake is van achterkamertjespolitiek en een ondoorzichtig proces neemt de effectiviteit van het samenwerkingsproces af en heeft dit uiteindelijk invloed op het gewenste eindresultaat (Ansell en Gash 2007). In dit onderzoek wordt in het kader van het institutioneel design gekeken naar de geldende spelregels, mate van transparantie binnen het proces en de mate van toegang tot het samenwerkingsproces.

2.4.4 Boundary Spanner

Ansell en Gash (2007) stellen dat verbindend leiderschap een samenwerkingsproces kan bespoedigen. Goed leiderschap binnen het netwerk kan verschillende stakeholders bij elkaar brengen of de juiste synergie binnen het netwerk behouden (Ansell en Gash, 2007). Een samenwerkingsverband vereist meerdere informele of formele leiders. Vanuit het *institutioneel design* zijn bepaalde rollen vastgelegd, zoals een voorzitter, secretaris of projectmanager. Actoren kunnen deze rol alleen vervullen als zij een bepaalde vorm van legitimiteit, mandaat en draagvlak genieten binnen het netwerk. Samenwerkingsverbanden binnen een netwerk kunnen alleen slagen als er een combinatie is van ondersteunende actoren en specifieke aanjagers binnen het netwerk die op verschillende niveaus in- en formeel leiderschap tonen (Bryson et al., 2015). Vanuit de wetenschappelijke literatuur kunnen we opmaken dat *Boundary Spanners* deze belangrijke rol kan vervullen binnen een beleidsnetwerk en beschikt over de competenties om grensoverschrijdend te werken. Boundary Spanners (grenswerkers) zijn in staat om verbindingen te leggen tussen domeinen, processen, agenda's en actoren binnen het netwerk. Hierbij stellen Van Meerkerk en Edelenbos (2014) dat de aanwezigheid van een Boundary Spanner een sterke invloed heeft op het vertrouwen binnen het beleidsnetwerk en de prestaties van het netwerk zal bevorderen. Zij benoemen vanuit de wetenschappelijke literatuur hierbij enkele belangrijke kenmerken van Boundary Spanners; grenswerkers van een organisatie, mensen die instaat zijn om de organisatie te verbinden met de omgeving, binnen een netwerk kunnen zij organisaties, processen en mensen verbinden. Een Boundary Spanner moet beschikken over enkele competenties; interne en externe verankering bij organisaties, mogelijkheid tot opereren in verschillende contexten met verschillende logica's, institutioneel meertalig en in staat informatievoorziening tussen organisatie en netwerk te bewerkstelligen, gedeelde loyaliteiten aan zowel de eigen organisatie als het netwerk. Hiermee moet hij de taal spreken van meerdere actoren binnen het netwerk en perspectieven van de andere herkennen. Hierbij dienen ze soms over hun eigen organisatiegrens heen te stappen (Van Meerkerk en Edelenbos, 2014). In dit onderzoek wordt tegen deze theoretische achtergrond gekeken naar de invloed van de aanwezigheid van een Boundary Spanner op het samenwerkingsproces binnen het netwerk.

3. Conceptueel model

In dit onderzoek wordt gekeken naar de invloed van het functioneren van het samenwerkingsproces binnen het netwerk op de beleidsimplementatie. Zoals eerder in de wetenschappelijke relevantie is vastgesteld is de relatie tussen samenwerkingsproces en succesvolle beleidsimplementatie beperkt wetenschappelijk in kaart gebracht. In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van verschillende theoretische concepten over het samenwerkingsproces binnen netwerken, netwerkcondities en beleidsimplementatie. In dit hoofdstuk worden de gebruikte definities omschreven en de te verwachte relaties tussen deze concepten nader omschreven. Allereerst wordt in de volgende paragraaf de verschillende definities van de variabelen omschreven.

3.1 Definities van de variabelen

Binnen dit conceptueel model staan vijf onafhankelijke variabelen binnen het samenwerkingsproces centraal; startcondities, Face-to-face-dialogue, vertrouwen, gedeelde visie, toegang tot informatie / middelen, overeenstemming van doelen (Ansell en Gash, 2007; Klijn et al, 2010; Emerson et al, 2012; Provan en Lemaire, 2012). In het onderstaande overzicht staan de definities omschreven.

Tabel 1: Definities onafhankelijke variabelen

Definities onafhankelijke variabelen

Samenwerkingsproces	<i>“Een samenwerkingsverband tussen overheidsinstanties en private organisaties in een collectief besluitvormingsproces dat gericht is op het maken en/ of implementeren van openbaar beleid of het beheren van overheidsprogramma’s en publieke middelen.”</i>
Netwerkcondities:	
Face-to-face dialogue	<i>De mogelijkheid om verschillende perspectieven te kunnen delen. Actoren kunnen onderling en direct hun mening uiten, ongeacht achtergrond of machtspositie. De gehanteerde methodes en communicatietechnieken moeten worden gebruikt om wederzijdse legitimiteit, begrijpelijkheid, oprechtheid en nauwkeurigheid te waarborgen (Innes en Booher, 2010).</i>
Vertrouwen	<i>De verwachting van een bepaalde actor (1) jegens de andere actor (2) die zich daarbij onthoudt van eventueel opportunistische gedragingen en uitingen wanneer daar de mogelijkheid zich op dat moment voordoet (Klijn et al, 2010).</i>
Gedeelde visie	<i>Gedeelde doelstelling en missie waar alle actoren binnen het netwerk zich achter hebben geschaard en uitdragen.” (Ansell en Gash, 2007)</i>

In dit onderzoek zijn er drie modererende variabelen die, afhankelijk van de waarde, effect hebben op de onafhankelijke variabele, *samenwerkingsproces* (samenwerkingsproces binnen het netwerk). Hieronder worden de definities gegeven van de drie modererende variabele; *startcondities*, *institutioneel design* en *Boundary Spanners*.

Tabel 2: Definities modererende variabelen

Definities variabelen	
Onafhankelijke variabelen:	Definitie:
1. Startcondities	<i>De startcondities aan het begin van een samenwerking bepalen voor een deel het succes van uiteindelijke samenwerking. Hierbij spelen de positie en juridische achtergrond van actoren, de urgentie en noodzaak om samen te werken binnen een netwerk en de eerdere geschiedenis omtrent samenwerking of conflict een rol (Ansell en Gash, 2007)</i>
2. Institutioneel design	<i>“Het institutioneel design van een netwerk bepaalt de geldende spelregels, structuur, transparantie en toegang tot het netwerk.” (Ansell en Gash, 2007: Provan en Lemaire, 2012).</i>
3. Boundary Spanner	<i>“Grenswerker die instaat is om verbindingen te leggen tussen domeinen, processen, agenda’s en actoren binnen het netwerk” (Van Meerkerk en Edelenbos, 2014)</i>

In dit onderzoek wordt verondersteld dat de netwerkcondities de mate van de afhankelijke variabele, beleidsimplementatie, kunnen verklaren. In dit onderzoek sluiten we aan bij het concept beleidsimplementatie door netwerken in lijn met Ansell et al. (2017).

Tabel 3: Definitie concept afhankelijke variabele

Definitie concept afhankelijke variabele	
Concept	Definitie
1. Beleidsimplementatie	<i>“Beleidsimplementatie is een doorlopend en flexibel proces, waarbinnen een constante samenwerking vereist is tussen actoren die de adaptie van het oorspronkelijke beleidsontwerp</i>

	<i>binnen de plaatselijke omstandigheden mogelijk maken.” (Ansell et al.,2017).”</i>
--	--

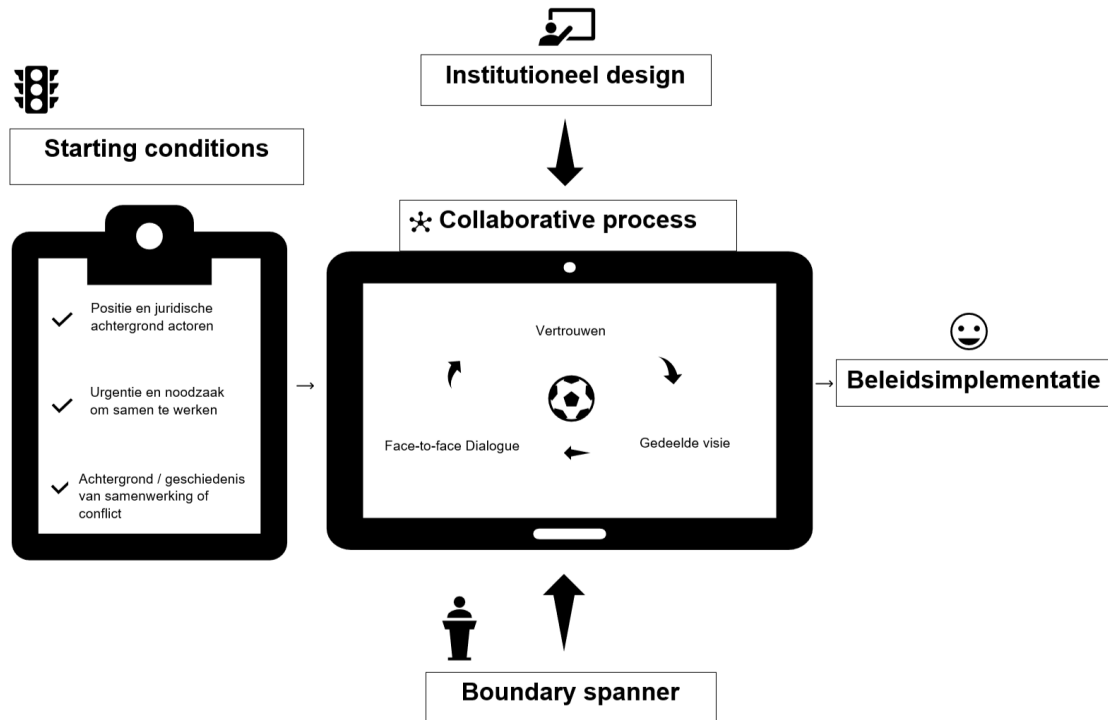
3.2 Verwachte relaties tussen variabelen

Op basis van de bovenstaande indicatoren, die van invloed zijn op het functioneren van een netwerk is een conceptueel model opgesteld. Dit model geeft de onderlinge invloeden aan en bood houvast voor het onderzoek naar de invloed van het samenwerkingsproces binnen het netwerk op beleidsimplementatie. De centrale onderzoeksvraag; “*Wat is de invloed van de netwerkcondities, het samenwerkingsproces en verbindend leiderschap op succesvolle beleidsimplementatie van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020?*” is het uitgangspunt voor het onderstaande conceptueel model.

Dit onderzoek richt zich op het samenwerkingsproces en de invloed daarvan op beleidsimplementatie. In dit onderzoek centraal staat een netwerksamenwerking centraal waarbij, de organisaties gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de aansturing. Op basis van vooronderzoek worden er relaties veronderstelt tussen het samenwerkingsproces en de startcondities, institutioneel design en Boundary Spanner binnen een netwerk. Ook wordt er verwacht dat de aanwezigheid van bepaalde netwerkcondities binnen het samenwerkingsproces invloed hebben op elkaar en op de beleidsimplementatie. Zoals reeds aangegeven staat het samenwerkingsproces uitvoerig omschreven in het theoretische model Ansell en Gash (2007) centraal. De theorie van Ansell en Gash (2007) is een zeer bruikbare theorie en stelt vier variabelen centraal bij succesbepaling van het samenwerkingsproces binnen het netwerk; startcondities, institutioneel design, faciliterend leiderschap en samenwerkingsproces. Echter, ontbreekt het in deze theorie de invloed van een *Boundary Spanner* op het samenwerkingsproces. Op dit punt is de theorie dan ook aangevuld met de theorie van Van Meerkerk en Edelenbos (2014) over de aanwezigheid van Boundary Spanners binnen netwerken. Er wordt binnen dit onderzoek gekeken naar de invloed naar van een *Boundary Spanner* op het samenwerkingsproces.

Binnen het samenwerkingsproces stellen Ansell en Gash (2007) dat de aanwezigheid of afwezigheid van bepaalde netwerkcondities, zoals face-to-face dialogue, vertrouwen opbouwen, tussenliggende resultaten, gedeeld begrip, en betrokkenheid bij het proces onderling invloed uitoefenen op elkaar en het functioneren van het samenwerkingsproces. Op dit punt verwachten we directe relaties tussen de netwerkcondities onderling. We gebruiken gedeeltelijk andere definities voor de netwerkcondities en laten de netwerkcondities “commitment creëren” en “tussentijdse uitkomsten” in dit onderzoek buiten beschouwing. Binnen dit onderzoek vullen we de theorie aan met toegang tot middelen (Ansell en Gash, 2007) en overstemming van doelen (Provan en Lemaire, 2012). Daarnaast hanteren we voor de netwerkconditie ‘vertrouwen’ de definitie van Klijn et al, 2010. Voor face-to-face dialogue hanteren we sluiten we aan bij de definitie van Innes en Booher, 2010 om de rol van communicatie binnen het netwerk te definiëren. Dit om het beter toe te kunnen spitsen op de status van het samenwerkingsproces, waarin TGV2020 zich destijds bevond tijdens het onderzoek. Een samenwerkingsproces is afhankelijk van vele elementen en hebben vaak onderling ook invloed op elkander, aan de hand van de toegevoegde theoretische concepten zijn deze invloeden beter ingekaderd en toegespitst op de aanwezigen actoren binnen het netwerk. De wetenschappelijke theorie en relaties tussen variabelen zijn conceptueel als volgt weergegeven:

Afbeelding 1: Conceptueel model



4. Operationalisatie

In dit hoofdstuk worden de concepten uit het conceptueel model meetbaar gemaakt. Uitgangspunt in dit onderzoek is dat er lokale beleidsnetwerken worden samengewerkt om beleidsimplementatie mogelijk te maken omtrent de landelijke ambities toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. In hoofdstuk 3 zijn eerder de definities van de variabelen beleidsimplementatie, de verschillende netwerkcondities, de verschillende startcondities en de boundary spanner vastgesteld. Nu duidelijk is welke definities worden gehanteerd, zal in dit hoofdstuk de operationalisatie plaatsvinden. Het operationaliseren van de variabelen heeft als doel om de benoemde variabelen in het conceptueel model meetbaar te maken door middel van dimensies en indicatoren. Op basis van deze indicatoren kan er uiteindelijk duiding worden gegeven aan de beschikbare data, databeschrijving en de analyse van de vergaarde data.

Hiervoor is er in de literatuur gekeken naar bestaande indicatoren die passen bij de vastgestelde concepten. Op basis van de literatuur zijn op basis van de variabelen de onderstaande dimensies gedefinieerd.

Tabel 4: Dimensies en literatuur referenties

Variabelen	Dimensies & referenties literatuur
A. Succesvolle beleidsimplementatie	A.1 Maatregelen zijn doorgevoerd en ingebed in beleid (<i>Kenis en Provan, 2008</i>) A.2 Tevredenheid over de bijdrage die te leveren is aan de doelstellingen van het vastgestelde beleid en uitvoerende organisaties (<i>Ansell en Gash, 2017</i>)
B. Face-to-face dialogue	B.1 Frequentie communicatie (<i>Innes en Booher, 2010</i>) B.2 Gelijkwaardigheid tussen actoren om inspraak te kunnen leveren. (<i>Innes en Booher, 2010</i>)

C. Vertrouwen	C.1 Overeenstemming vertrouwen (<i>Klijn et al, 2010</i>). C.2 Betrouwbaarheid (<i>Klijn et al, 2010</i>). C.3 Afwezigheid van opportunistisch gedrag (<i>Klijn et al, 2010</i>). C.4 Voordeel van de twijfel (<i>Klijn et al, 2010</i>).
D. Gedeelde visie	D.1 Perceptie van actoren jegens probleem, gewenste oplossing en andere actoren binnen het netwerk (<i>Klijn en Koppenjan, 2000</i>) D.2 Wederzijds begrip over doelstellingen (<i>Ansell en Gash, 2007</i>) D.3 Gedeelde commitment om doelstelling te behalen (<i>Ansell en Gash, 2007</i>)
E. Juridische achtergrond en positie van actoren	E.1 Gelijkwaardige machtspositie (<i>Ansell en Gash, 2007</i>) E.2 toegang tot middelen (<i>Lukes, 2005</i>)
F. Urgentie van samenwerking	F.1 Onderkenning problematiek (<i>Ansell en Gash, 2007</i>) F.2 Noodzaak tot samenwerken (<i>Ansell en Gash, 2007</i>) F.3 Overtuiging voor verandering (<i>Ansell en Gash, 2007</i>)
G. Geschiedenis van samenwerking	G.1 Interacties uit het verleden (<i>Klijn en Koppenjan, 2016</i>)
H. Design van netwerksamenwerking	H.1 Geldende regels (<i>Provan en Lemaire, 2012</i>) H.2 Transparantie (<i>Ansell en Gash, 2007</i>) H.3 Toegang tot netwerk (<i>Ansell en Gash, 2007</i>)
I. Verbindend leiderschap	I.1 Verbindende activiteiten (<i>Van Meerkerk en Edelenbos, 2014</i>) I.2 Interne en externe legitimiteit (<i>Van Meerkerk en Edelenbos, 2014</i>) I.3 Institutioneel meertalig (<i>Van Meerkerk en Edelenbos, 2014</i>)

Daarna heeft vanuit de dimensies een doorvertaling plaatsgevonden naar de context en uitgangspunt in dit onderzoek, waarbinnen de invloed van netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap op succesvolle beleidsimplementatie bij Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal centraal staat. Zo is er een vertaalslag gemaakt bij de verschillende dimensies en indicatoren naar de elementen in de vastgestelde visie in Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 wat als uitgangspunt dient voor dit onderzoek.

Tabel 5: Operationalisatie

Operationalisatie			
Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Indicatoren
Beleidsimplementatie: <i>"Beleidsimplementatie is een doorlopend en flexibel proces rondom beleidsuitvoering dat een constante samenwerking vereist tussen actoren die de adaptie van het oorspronkelijke beleidsontwerp binnen de plaatselijke omstandigheden mogelijk maakt." (Ansell et al., 2017)."</i>	A. Succesvolle beleidsimplementatie	A.1 Maatregelen op lokaal niveau doorgevoerd in lijn met TGV 2020, visie is ingebed in lokaal beleid. A.2 Tevredenheid over de bijdrage die te leveren is aan de doelstellingen van het vastgestelde beleid en uitvoerende organisaties	A.1.1 De visie van TGV2020 is onderdeel van het lokale beleid A.2.1 Supporters zijn tevreden over lokale beleid A.2.2 Rondom voetbalwedstrijden worden minder beperkende maatregelen voor supporters opgelegd, zoals verplichte combiregelingen, beperkte speeldata, hekken etc. A.2.3 De persoonsgerichte aanpak van reischoppers maakt onderdeel uit van de lokale aanpak. A.2.4 minder generieke maatregelen voor supporters worden opgelegd.
	Schaal: Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		

			A.2.5 Minder politie-inzet nodig om voetbalwedstrijden te organiseren.
Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Indicatoren
Samenwerkingsproces: <i>Een samenwerkingsverband tussen overheidsinstanties en private organisaties in een collectief besluitvormingsproces dat gericht is op het maken en/of implementeren van openbaar beleid of het beheren van overheidsprogramma's en publieke middelen." (Ansell en Gash, 2007)</i>	B. Face-to-face dialogue	B.1 Frequentie communicatie. B.2 Gelijkwaardigheid tussen actoren om inspraak te kunnen leveren.	B.1.1 regelmatig overleg tussen actoren B.1.2 tevredenheid over de frequentie van overleg B.2.1 Informatie wordt uitgewisseld tussen alle stakeholders binnen netwerk, ongeacht machtspositie B.2.2 Vrije deling van informatie, expertise en kennis tussen stakeholders.
	<u>Schaal:</u> Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		
	C. Vertrouwen	C.1 Overeenstemming vertrouwen C.2 Betrouwbaarheid C.3 Afwezigheid van opportunistisch gedrag C.4 Voordeel van de twijfel	C.1.1 Partijen binnen het netwerk komen hun afspraken onderling na rondom incidenten en beleidsuitvoering bij wedstrijden C.2.1 Partijen kunnen ervan uitgaan dat andere handelen vanuit juiste intenties in lijn met vastgestelde lokale beleid TGV 2020 C.3.1 Partners misbruiken niet de beschikbare informatie over beleid TGV2020 vanuit andere partners voor eigen gewin. C.4.1 Partners geven elkaar het voordeel van de twijfel bij de uitvoering van beleid TGV 2020.
	<u>Schaal:</u> Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		
	D. Gedeelde visie	D.1 Perceptie van probleem en gewenste oplossing. D.2 Wederzijds begrip over doelstellingen D.3 Gedeelde commitment om doelstelling te behalen	D.1.1 Stakeholders hebben dezelfde perceptie van problematiek en gewenste oplossingsrichting ten aanzien van TGV2020 D.2.1 wederzijds begrip over doelstellingen TGV 2020 bij stakeholders D.3.1 Gedeelde inzet van middelen om doelstellingen TGV2020 te bereiken D.3.2 Op lokaal niveau is er draagvlak voor de implementatie van TGV2020 D.3.3 Stakeholders verlenen prioriteit aan gestelde doelen in TGV 2020.
	<u>Schaal:</u> Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		
Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Indicatoren
Startcondities: <i>De startcondities aan het begin van een samenwerking bepalen voor een deel het succes van uiteindelijke samenwerking. Hierbij spelen de positie en juridische achtergrond van actoren, de urgentie en noodzaak om samen te werken binnen een netwerk en de eerdere geschiedenis omtrent samenwerking of</i>	E. Juridische achtergrond en positie van actoren	E.1 Gelijkwaardige machtspositie E.2 toegang tot middelen	E.1.1 gelijkwaardige machtspositie van actoren binnen TGV2020 E.2.1 partijen zijn tevreden over capaciteit om ambities uit TGV waar te maken E.2.2 actoren zijn tevreden over de professionele competenties
	<u>Schaal:</u> Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		

conflict een rol (Ansell en Gash, 2007)			
	F. Urgentie om samen te werken	F.1 Onderkenning problematiek F.2 Noodzaak tot samenwerken F.3 Overtuiging voor verandering	F.1.1 onderkenning problematiek bij actoren in het netwerk F.2.1 overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is F.3.1 voor verandering om het voetbal toegankelijker en gastrijver voor supporters te maken
	<u>Schaal:</u> Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		
	G. Geschiedenis van samenwerking	G.1 Interacties uit het verleden	G.1.1 Conflict tussen stakeholders aanwezig G.1.2 Negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig G.1.3 Positieve ervaringen uit het verleden aanwezig
	Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		
Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Indicatoren
Institutioneel design: "Het institutioneel design van een netwerk bepaalt de geldende spelregels, structuur, transparantie en toegang tot het netwerk." (Ansell en Gash, 2007; Provan en Lemaire, 2012).	H. Design van netwerksamenwerking	H.1 Geldende regels H.2 Transparantie H.3 Toegang tot netwerk	H.1.1 Er is vaste rolverdeling binnen het netwerk van partners rondom TGV2020 H.1.2 Er is overeenstemming over de geldende regels binnen het samenwerkingsverband H.1.3 Formele structuur van samenwerkingsproces rondom beleid TGV 2020 is vastgelegd H.2.1 Binnen het samenwerkingsverband is er tevredenheid over de transparantie van toegang tot informatie H.3.1 Supporters zijn onderdeel van samenwerkingsverband rondom beleid TGV2020
	<u>Schaal:</u> Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		
Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Indicatoren
Boundary Spanner: "Grenswerker die instaat is om verbindingen te leggen tussen domeinen, processen, agenda's en actoren binnen het netwerk" (Van Meerkerk en Edelenbos, 2014)	I. Verbindend leiderschap	I.1 Verbindende activiteiten I.2 Interne en externe legitimiteit I.3 Institutioneel meertalig	I.1.1 faciliteert gesprekken en overlegvormen binnen samenwerkingsverband beleid TGV2020 I.1.2 Faciliteert budget, samenwerkingsverbanden tussen actoren, capaciteit en expertise om ambities TGV2020 te realiseren I.1.3 bespoedigt vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions I.2.1 Op de agenda houden van prioriteiten van TGV2020 binnen het samenwerkingsproces I.2.2 Zorgt voor een gedegen informatie-uitwisseling (op lokaal en landelijk niveau) tussen actoren binnen TGV2020
	<u>Schaal:</u> (Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)		

			I.3.1 Is toegankelijk voor alle actoren binnen TGV2020. I.3.2 Mobiliseert actoren binnen TGV2020 om ambities te implementeren
--	--	--	--

5. Methode

In de voorgaande hoofdstukken zijn de theoretische onderbouwing, conceptueel model en operationalisatie van de onderzoeksvraag te lezen. Vanuit een literatuurstudie is het theoretisch kader vormgegeven. Aan de hand hiervan is het conceptueel model en de operationalisatie opgesteld. Het onderzoek zelf wordt uitgevoerd door kwalitatief onderzoek aan de hand van semigestructureerde interviews met 15 actoren met verschillende achtergronden en posities binnen het beleidsnetwerk Voetbal en Veiligheid. Zo worden onder meer actoren van de landelijke regiegroep en expertgroep Voetbal & Veiligheid geïnterviewd. Ook worden actoren op lokaal niveau in de steden Breda en Arnhem geïnterviewd.

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methode is gehanteerd om de empirische data te verzamelen en te analyseren om de hoofd- en deelvragen, die in hoofdstuk één zijn geformuleerd, te beantwoorden. Ook worden gemaakte keuzes omtrent de onderzoeksstrategie nader toegelicht. Eerst wordt het onderzoeksdesign behandeld, daaropvolgend wordt de case study nader omschreven, daarna wordt de groep respondenten toegelicht, waarbij ook de selectievoorwaarden worden benoemd. Daarna wordt het onderzoeksproces beschreven. Afsluitend in dit hoofdstuk wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek uitgewerkt.

5.1 Onderzoeksstrategie

5.1.1 Onderzoeksdesign

Bij dit type van onderzoek past de deductieve onderzoeksmethode. Dit onderzoek zal daarom in de basis deductief van aard zijn. Belangrijke kenmerken van deductief onderzoek zijn; het proberen van causale verbanden tussen variabelen te verklaren en geoperationaliseerde concepten om feiten meetbaar te maken (Saunders et al., 2010). In dit onderzoek staat het samenwerkingsproces binnen het beleidsnetwerk Voetbal en Veiligheid centraal. Door middel van onderzoek is inzicht verkregen in netwerkcondities die het samenwerkingsproces en gedragingen van actoren binnen het netwerk Voetbal en Veiligheid verklaren. Hierbij is gekeken naar de invloed van de variabelen startcondities, samenwerkingsproces, institutioneel design en aanwezigheid van een Boundary Spanner op succesvolle beleidsimplementatie. Daarbij is er gekeken naar de invloed van aanwezige factoren (sterktes en zwaktes) die succesvolle beleidsimplementatie nader kunnen verklaren. Dit is onderzocht door te kijken naar de ervaringen van de actoren die binnen het netwerk actief zijn. Door de actoren te interviewen en te begrijpen, wordt getracht om een volledig beeld te schetsen van hoe zij het samenwerkingsproces ervaren en welke netwerkcondities een rol kunnen spelen bij succesvolle beleidsimplementatie. Aan de hand van de operationalisatie is hiervoor een bepaald toetsingskader voor de waardes opgesteld. Mogelijk kunnen er aanvullende variabelen worden herkend tijdens de uitvoering van het onderzoek. Mocht dit het geval zijn, dan zal inductief onderzoek ook gewenst zijn.

In de wetenschappelijke literatuur zijn er twee verschillende onderzoeksmethodes te onderscheiden; kwalitatief en kwantitatief onderzoek. De kwalitatieve onderzoeksmethode is open en flexibel. Het is volgens Maso en Smaling (1998) zeer geschikt voor het achterhalen van de dagelijkse werkelijkheid en welke grondslag er ligt aan bepaalde relaties. Bij kwantitatief onderzoek wordt getracht te generaliseren door middel van een statistische benadering. Kwalitatief onderzoek moet leiden tot een diepere betekenis achter de onderzoekseenheid om daar een beter en vollediger begrip over te krijgen. Er is in dit onderzoek daarom gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat dit de mogelijkheid biedt om diepgang aan te brengen over de uitwerking van het beleid in de praktijk rondom Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Door de specifieke informatie vanuit betrokken stakeholders te verzamelen kan de dynamiek tussen actoren worden uitgediept, waardoor het mogelijk is om een vollediger analyse te kunnen maken van het samenwerkingsproces binnen het beleidsnetwerk rondom Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Hierbij is ook expliciet gekeken naar de betekenis die de respondenten aan de werkelijkheid toekennen. In dit onderzoek is er gekozen voor individuele

semigestructureerde interviews om de kwalitatieve data te verzamelen. Daarbij is er ook gebruik gemaakt van een topiclijst bij de interviews, deze lijst is te vinden in bijlage 1 van dit onderzoek. Het gebruik van de topiclijst zorgt voor een eenduidige richting gedurende alle interviews. Kortom, binnen dit onderzoek willen we door middel van interviews voornamelijk inzicht krijgen in het hoe en het waarom rondom het samenwerkingsproces bij de beleidsimplementatie van TGV2020. Dit onderzoek heeft daarom een interpretatief kwalitatief karakter.

In dit onderzoek is er aangesloten bij de definitie van Yin (2011) om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De definitie die Yin (2011) geeft; *‘Een casestudy is een empirische onderzoek dat een (1) hedendaags fenomeen onderzoekt binnen de reële context, (2) wanneer grenzen tussen fenomeen en context niet duidelijk zichtbaar zijn en (3) waarin meerdere bronnen van bewijsmateriaal worden gebruikt.’* sluit goed aan bij de context binnen het samenwerkingsproces omtrent TGV2020.

5.1.2 Casestudy

In dit kwalitatieve onderzoek wordt gebruik gemaakt van het concept casestudy om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De casestudy is een onderzoeksmethode, waarbij één of enkele gevallen van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie worden onderzocht (Thiel, 2010). Er is voor een case-study gekozen, omdat de context van het lokale samenwerkingsverband omtrent TGV2020 hier goed bij aansluit. Ook binnen dit onderzoek zien we dat het noodzakelijk is om een goed beeld te krijgen van wat er speelt binnen de reële context en dient gebruik te worden gemaakt van meerdere bronnen om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen (Yin, 2011). In dit onderzoek is er daarom gebruik gemaakt van meerdere bronnen om empirisch “bewijsmateriaal” te verzamelen. In dit onderzoek is ook gebruik gemaakt van een literatuur- en beleidsstudie, observaties en zijn er kwalitatieve semigestructureerde interviews afgenomen. Deze interviews vormen de basis voor de analyse. Ook zijn in dit onderzoek aanvullend op de interviews verschillende beleidsstukken rondom voetbal en veiligheid aandachtig geanalyseerd. Deze documenten bevatten informatie over de bepaalde gestelde strategische koers, doelstellingen, analyse van resultaten en vastgestelde ambities. Het gebruik van meerdere bronnen verhoogt ook de validiteit van dit onderzoek. Het design van een casestudy is uitermate geschikt voor dit onderzoek naar het complexe fenomeen het samenwerkingsproces binnen het beleidsnetwerk rondom voetbal en veiligheid, omdat het de gelegenheid biedt om het verschijnsel nader te bestuderen in de context waarin het zich daadwerkelijk afspeelt. Om de perceptie en achtergronden van actoren te kunnen achterhalen hebben er verschillende interviews plaatsgevonden met actoren op lokaal en landelijk niveau. Dit verhoogt ook de validiteit van dit onderzoek. Gezien de verschillende factoren die bepalend zijn binnen het samenwerkingsproces rondom de implementatie van TGV2020 is de casestudy een zeer passende onderzoeksmethode om de achterliggende keuzes, motivatie en percepties te kunnen achterhalen. In dit onderzoek is gekozen voor een ‘multiple-case embedded’ design, de twee casussen Arnhem en Breda zijn onderzocht om een goede vergelijking te kunnen maken om te bezien welke factoren een rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie en wat eventueel verschillen kunnen verklaren. Ondanks dat een veelvoudigheid aan casussen leidt tot een hogere validiteit, is uit praktisch oogpunt het aantal casussen beperkt tot twee casussen. Binnen de casussen zijn meerdere personen bevroegd om een goede kwalitatieve analyse van de bevindingen te kunnen maken. Op basis van de in de operationalisatie genoemde indicatoren zijn de interviews met meerdere actoren binnen de casussen getoetst. Uiteindelijk zijn op basis van de uitkomsten in het onderzoek bepaalde waardes toegekend aan de uitspraken in de interviews. Op basis hiervan zijn conclusies getrokken. Zo is in deze studie op een kwantitatieve en kwalitatieve manier een analyse uitgevoerd.

5.1.2.2 Selectie van casestudy

In dit kwalitatieve onderzoek is geprobeerd om aan de hand van de casussen in de gemeente Breda en de gemeente Arnhem inzicht te verkrijgen in de lokale context, waarbinnen beleidsimplementatie plaatsvindt van TGV2020. In de gemeente Arnhem is de betaald voetbalorganisatie SBV Vitesse actief en in de gemeente Breda is de betaald voetbalorganisatie NAC Breda actief. Dit onderzoek is gericht op de praktijk. Op basis van opgedane kennis, samenstelling van de regie- en expertgroep voetbal en veiligheid en bestudering van beleidsdocumenten is een verkenning gestart naar mogelijke casussen. Ook is op basis van aanwezige kennis over het onderwerp een bepaalde afweging gemaakt voor de geselecteerde casussen. Gedurende een actieve loopbaan bij de KNVB, op de

afdeling Corporate / Public Affairs, is er al veel kennis opgedaan door de onderzoeker over het beleid en dynamiek omtrent het samenwerkingsproces binnen het beleidsnetwerk voetbal en veiligheid. In samenspraak met de opdrachtgever gekozen voor bepaalde onderzoekseenheden en een representatieve vertegenwoordiging binnen de casussen om een zo volledig beeld te kunnen krijgen. De selectie van de casussen Breda en Arnhem is uiteindelijk definitief bepaald op basis van de verschillen in de afhankelijke variabele (succesvolle beleidsimplementatie). We zien tussen Breda en Arnhem verschillen op het gebied van politie-inzet, beoordeling van tevredenheid van supporters rondom wedstrijdbezoek, implementatie van visie TGV 2020 en de vermindering van het aantal beperkende maatregelen. Ook zien we dat Arnhem en Breda op een verschillende manier maatregelen treffen om doelstellingen vanuit TGV2020 te verwezenlijken. In Breda wordt bijvoorbeeld gekozen om uitsupporters op het voorplein te ontvangen bij wedstrijden. In Arnhem zien we dat ze hebben gekozen voor een Engels vak voor de uitsupporters. Ook zien we bijvoorbeeld dat Arnhem en Breda andere keuzes maken omtrent de zichtbaarheid van politie-inzet rondom en in het stadion. Ondanks de verschillen in de afhankelijke variabelen kennen de casussen Arnhem en Breda nagenoeg wel gelijke vertrekpunten binnen het beleidsnetwerk. Uit gegevens van het CBS blijkt dat de gemeentes Breda (183 448) en Arnhem (157 223) qua inwoners alle twee middelgrote gemeentes zijn (CBS, 2018). Ook qua bezoekersaantallen in seizoen 2016 /2017 zijn Breda (18.404) en Arnhem (gemiddeld 16.112) ongeveer gelijk (Voetbal.com, 2018). Daarnaast zijn beide burgemeesters vertegenwoordigd in de regiegroep voetbal en veiligheid. Interessant is om te bezien welke aanpak en condities binnen het samenwerkingsproces uiteindelijk leiden tot de verschillen bij de beleidsimplementatie van TGV2020. Hierbij moet wel in acht worden genomen dat uitspraken bij een casestudy altijd plaatsvinden in de context van de specifieke casestudy. Uit bovenstaande blijkt dat Arnhem en Breda geschikte casussen zijn voor dit onderzoek, omdat beide gemeentes gelijkwaardige vertrekpunten hebben maar er wel duidelijk verschillen zijn bij de implementatie van TGV 2020.

5.1.3 Respondenten

In dit onderzoek wordt gekeken naar de actoren die samen met de KNVB betaald voetbalcompetities organiseren. Dit zijn gemeenten, politie, Openbaar Ministerie, voetbalclubs en rijksoverheid betaald. Samen zijn ze verantwoordelijk voor de beleidsvorming omtrent voetbal en veiligheid. Deze organisaties opereren op verschillende niveaus. De doelgroep van dit onderzoek wordt daarom in twee lagen opgesplitst; (1) Landelijk, bestaande uit de leden van de regie- en expertgroep Voetbal & Veiligheid en (2) het lokale samenwerkingsverband in de gemeentes Arnhem en Breda tussen OM, Politie, Club, supporters waarbinnen de ambities vanuit het landelijke beleid (TGV2020) moeten worden gerealiseerd.

Voor een gedegen onderzoek naar het samenwerkingsproces binnen het netwerk is het van belang om de visie en zienswijze van de verschillende medewerkers en vertegenwoordigers per organisatie mee te nemen. Zij zijn dagelijks met het onderwerp bezig, staan dichtbij de praktijk en zijn bezig om het beleid te ontwikkelen, te implementeren en uit te voeren. Daarbij is in het onderzoek gestreefd naar maximale diversificatie tussen respondenten. De respondenten binnen het onderzoek zijn zorgvuldig gekozen. Zoals hierboven omschreven zijn er verschillende partners die voetbal in Nederland organiseren. Vanuit alle organisaties zijn medewerkers en vertegenwoordigers op lokaal en landelijk niveau benaderd. De belangrijkste partijen bij TGV 2020 zijn geïnterviewd, hierdoor kan een afgewogen en volledig beeld van het samenwerkingsproces worden gevormd. In totaliteit zijn er 15 interviews gehouden met werknemers van het ministerie van J&V, de politie, het Openbaar Ministerie, KNVB, Vitesse, NAC Breda, gemeente Arnhem en gemeente Breda. Deze respondenten zijn geselecteerd op basis van hun positie, betrokkenheid binnen het samenwerkingsproces en de organisaties die ze vertegenwoordigen. Wanneer verschillende actoren vanuit meerdere organisaties worden bevraagd, ontstaat er een zo volledig mogelijk beeld over de verschillende zienswijze en perspectieven bij de actoren en hoe het samenwerkingsproces binnen het beleidsnetwerk functioneert. Daarom is er in dit onderzoek ingezet op een evenredige representatie vanuit alle stakeholders en organisaties binnen het netwerk op landelijk en lokaal niveau. Aan de hand van beleidsstukken, observatie, presentaties, communicatie en de informatie vanuit de andere interviews is het aandeel vanuit deze actoren zorgvuldig geanalyseerd. Hieronder staat de lijst van de respondenten, inclusief hun functie, betrokkenheid en organisatie.

Tabel 6: Respondenten

Respondent en functie	Organisatie	Betrokkenheid
-----------------------	-------------	---------------

1. Onafhankelijk voorzitter Vitesse Veiligheidsoverleg	Bureau Beke	Casus Arnhem, onderzoeker naar voetbal en veiligheid onderwerpen.
2. Manager Veiligheid / adviseur burgemeester	Gemeente Arnhem	Casus Arnhem, lid van de landelijke expertgroep Voetbal en Veiligheid
3. Voetbalcoördinator	Politie Arnhem	Casus Arnhem
4. Manager wedstrijdorganisatie Vitesse	SBV Vitesse	Casus Arnhem
5. Burgemeester	Gemeente Breda	Casus Breda, lid van de landelijke regiegroep Voetbal en Veiligheid
6. Beleidsmedewerker Openbare orde en veiligheid	Gemeente Breda	Casus Breda, lid van de landelijke expertgroep Voetbal en Veiligheid
7. Manager veiligheidszaken	NAC Breda	Casus Breda
8. Supporters Liason Officer (SLO)	NAC Breda	Casus Breda
9. Coördinator supportersbegeleiding	Politie Breda	Casus Breda
10. Senior beleidsmedewerker Voetbal en veiligheid	Ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V)	Landelijk perspectief, lid van de landelijke expertgroep Voetbal en Veiligheid
11. Manager wedstrijdorganisatie KNVB	KNVB	Landelijk perspectief, lid van de landelijke regiegroep Voetbal en Veiligheid
12. Korpschef politie Rotterdam	Politie	Landelijk perspectief, lid van de landelijke regiegroep Voetbal en Veiligheid
13. Openbaar Ministerie Rotterdam / Dordrecht	Openbaar Ministerie (OM)	Landelijk perspectief, lid van de landelijke expertgroep Voetbal en Veiligheid
14. Bestuurder Supporterscollectief	Supperscollectief (SC)	Landelijk perspectief, lid van de landelijke expertgroep Voetbal en Veiligheid
15. Beleidsmedewerker veiligheid en wedstrijdorganisatie	KNVB	Landelijk perspectief, lid van de landelijke regiegroep Voetbal en Veiligheid

5.1.4 Onderzoeksproces

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende fases doorlopen. Ten eerste is de context van het samenwerkingsproces binnen het beleidsnetwerk rondom TGV2020 in kaart gebracht. Vervolgens zijn er door middel van een literatuurstudie verschillende theoretische concepten omtrent beleidsimplementatie, netwerksamenwerking en netwerkcondities vergaard. Op basis hiervan is het conceptueel model en de operationalisatie opgesteld. Aan de hand hiervan wordt de empirische data, verzameld door semigestructureerde interviews, geanalyseerd. Binnen dit kwalitatieve onderzoek kijken we naar gedragingen van individuen, hun omgeving, interacties en de waarde die zij daaraan geven (Boeijs, 2005). Zoals eerder aangegeven, is daarom gekozen voor semigestructureerde interviews. Al deze interviews zijn afgenomen door dezelfde onderzoeker en hebben dezelfde opbouw omtrent de vraagstelling. Voor het interview vormde het conceptueel model, op basis van de theoretische concepten, de leidraad voor vraagstelling, topiclijst en de onderwerpen die zijn behandeld. Tijdens de interviews is getracht diepte aan te brengen om onderliggende motieven en aspecten van het samenwerkingsproces boven water te krijgen. Met toestemming vanuit de respondenten zijn de interviews opgenomen. Ondanks mogelijke defensieve reacties, is in het kader van validiteit gevraagd nader input aan te leveren op het gespreksverslag indien bepaalde elementen ontbraken. Hiermee is ook de betrouwbaarheid en validiteit van de data vergroot. Gemiddeld duurde de interviews; 30 tot 60 minuten. Deze zijn uitgevoerd in de tijdsperiode; oktober 2018 – februari 2019.

De gegevens van de interviews zijn eerst uitgewerkt in transcripten, daarna gecodeerd en geanalyseerd. Het coderingsproces bestond uit een aantal stappen. In dit onderzoek zijn de interviews

eerst getranscribeerd. Daaropvolgend is de kwalitatieve data op deductieve wijze aan de hand van een codeerschema, in lijn met de eerder opgestelde operationalisatie, gecodeerd. Hierbij is het codeerprogramma Atlas.ti gebruikt. De codes die naar voren komen, maken het mogelijk om lijnen te herkennen en verbanden te leggen binnen de geselecteerde casussen. Door de codering wordt de data vanuit de interviews in kaart gebracht en is het mogelijk om relevante data boven tafel te krijgen. Binnen de interviews is aan bepaalde uitspraken van de respondenten een indicator gehangen. Op basis van het aantal indicatoren in de interviews binnen een casus is gekeken naar de totale aanwezigheid van het aantal indicatoren per variabelen in de casussen. Op basis van de indicatoren is er gekeken naar de kwalitatieve waarde die zij vertegenwoordigen. Op basis hiervan is er een uitspraak gedaan over de schaal die we aan een indicator binnen een casus toekennen. Binnen het onderzoek is de volgende schaal gehanteerd; zeer sterk (++), sterk (+), matig (+/-), zwak (-) en zeer zwak (--). Daaropvolgend is gekeken naar alle waardes bij de indicatoren die gezamenlijk vertegenwoordigen binnen dimensies. Op basis van een kwalitatieve analyse is daaropvolgend de totaal score van de variabelen vastgesteld. Deze informatie moet een bijdrage leveren aan de beantwoording van hoofdvraag. Om te kijken naar gedragingen van individuen, hun omgeving, interacties en de waarde die zij daaraan geven is gebruik gemaakt van latente codering. Bij latente codering wordt de onderliggende opinie, mening en perceptie uit de data gehaald (Babbie, 2013). Deze vorm van codering sluit goed aan bij dit onderzoek, omdat er communicatie en interactie tussen actoren binnen de casussen plaatsvindt. Wel kan de betrouwbaarheid en gedetailleerdheid van de data in het geding komen.

5. 2 Validiteit en betrouwbaarheid

Yin (2011) omschrijft vanuit het perspectief van kwaliteitsbewaking binnen het onderzoek vier factoren die de kwaliteit van een onderzoek kunnen beoordelen; constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid. Binnen dit onderzoek wordt dan ook gekeken naar deze concepten die de kwaliteit van een onderzoek helpen waarborgen. Validiteit betreft de werkelijkheid en accuraatheid van de metingen binnen een onderzoek. Betrouwbaarheid richt zich op het behalen van dezelfde resultaten, wanneer het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd onder gelijke voorwaarden en omstandigheden (Yin, 2011). De concepten gerelateerd aan validiteit en betrouwbaarheid die betrekking hebben op dit onderzoek worden nader uitgewerkt in de volgende paragrafen.

5.2.1 Validiteit

5.2.1.1 Interne validiteit

Zoals eerder vastgesteld, heeft validiteit betrekking op de mate van kwaliteit van de onderzoeksopzet. Interne validiteit verwijst naar dat op basis van de gebruikte onderzoeksmethoden de juiste conclusies getrokken kunnen worden. Ook Evaert en Van Peet (2006) omschrijven interne validiteit als de mate waarin we erin slagen om over oorzaken van verschijnselen goede conclusies te trekken, wordt de interne validiteit genoemd. Om de interne validiteit te waarborgen zijn er binnen dit onderzoek een aantal stappen ondernomen. Ten eerste is er met meerdere actoren en organisaties binnen het samenwerkingsproces rondom TGV2020 gesproken. Hierbij is er gesproken met verschillende vertegenwoordigers vanuit diverse niveaus binnen het samenwerkingsproces. De verzamelde kwalitatieve data wordt hiermee direct gecontroleerd en geïntegreerd vanuit verschillende perspectieven binnen hetzelfde gehanteerde kader. Ook is er het onderzoek gebruik gemaakt van meerdere informatiebronnen. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van een topiclijst bij de interviews. Hierdoor kon de onderzoeker daar waar nodig richting geven tijdens het interview. Ook is er gebruik gemaakt van een codeerschema, aan de hand van operationalisatie van het conceptueel model. De gehanteerde codeersystematiek en operationalisatie dragen bij aan de leidraad om de factoren rondom het samenwerkingsproces bij TGV2020 zo accuraat mogelijk in relatie tot de theorie uit te leggen. Zo wordt de interne validiteit verder gewaarborgd, omdat de juiste vaststelling vanuit de theorie kan worden gesteld in relatie tot de hoofdvraag. De onderzoeker werkt zelf al vijf jaar bij de KNVB, hierdoor is er een hogere mate van congruentie tussen begrip en de observaties. Dit draagt ook bij aan de interne validiteit van dit onderzoek (Evaert en Van Peet, 2006).

5.2.1.2 Externe validiteit

Naast interne validiteit is er ook externe validiteit die de generaliseerbaarheid van een onderzoek beoogt. Hiermee wordt bedoeld op de mate waarin de resultaten ook gelden voor andere groepen en

verschijnselen. In kwalitatief onderzoek is externe validiteit een mogelijk probleem, omdat er vanuit praktisch oogpunt vaak gebruik gemaakt moet worden van kleine groepen of van casestudies (Evaert en Van Peet, 2006). Binnen dit onderzoek hebben de behandelde casestudies dezelfde en gelijkwaardige startvoorwaarden. Ze zijn hiermee representatief en verhogen daarmee de externe validiteit van het onderzoek. Arnhem en Breda hebben wel dezelfde landelijke en bestuurlijke vertrekpunten. Zo zijn beide steden vertegenwoordigd binnen de regie- en expertgroep op landelijk niveau. Ook kennen de twee casussen ongeveer dezelfde omstandigheden in relatie tot stedelijke problematiek en grote van de achterban. Vanuit een gedetailleerde beschrijving van deze twee casestudies kan een verklaring worden gemaakt richting andere casestudies binnen het samenwerkingsproces rondom TGV2020. Doordat er een diverse selectie is van de respondenten, is het goed mogelijk om op basis van de kwalitatieve data uit de interviews een uitspraak te doen over het samenwerkingsproces binnen het gehele beleidsnetwerk rondom TGV2020. Ook is er gekeken naar twee casestudies, dit vergroot de externe validiteit. De externe validiteit van het onderzoek blijft beperkt, omdat vanuit praktisch oogpunt gekozen is voor twee casussen. Hierdoor valt er maar in beperkte mate uitspraken te doen over het gehele beleidsnetwerk rondom TGV 2020. Elke case is namelijk anders en heeft te maken met een andere context. De resultaten kunnen dus per casestudy verschillen (Bryman, 2012). Echter, wordt niet uitgesloten dat de bevindingen in dit onderzoek niet toepasbaar zijn voor andere lokale beleidsnetwerken.

5.2.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Evaert en Van Peet (2006) definiëren betrouwbaarheid als invloed van toevallige factoren op het resultaat: hoe kleiner de invloed van toevallige factoren, des te betrouwbaarder zijn de resultaten (Evaert en Van Peet, 2006). Kwalitatief onderzoek heeft het nadeel dat het de herhaalbaarheid van het onderzoek beperkt is, want interviews zijn lastig om op exact dezelfde wijze af te nemen en te herhalen. Hierdoor kan de informatie niet op dezelfde manier worden opgehaald. Boeije (2005) stelt in dit kader dat toevallige fouten kunnen worden geminimaliseerd door standaardisatie van de methodiek voor dataverzameling, bijvoorbeeld door een gestructureerde vragenlijst/ topiclijst tijdens de interviews te gebruiken (Boeije, 2005). In dit onderzoek is daarom nauwkeurig mogelijk verslag gedaan van het onderzoekproces. Hierbij is een zo compleet mogelijke verslaglegging gedaan van de verschillende fases van het onderzoek; probleemformulering, selectie van respondenten, transcripties en opnames van de interviews en de overwegingen over de data-analyse. Ter vergroting van de betrouwbaarheid zijn de verschillende interviews via audio opgenomen en uiteindelijk getranscribeerd. In combinatie met de gehanteerde codeersystematiek en operationalisatie, meetbaarheid van de theoretische concepten, maakt dit onderzoek controleerbaar en herhaalbaar. Boeije (2005) stelt ook dat geautomatiseerde programma's kunnen bijdragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarom is er gebruik gemaakt van een codeerprogramma om fouten in het onderzoek te minimaliseren. Om de invloed van toevalligheden uit te sluiten zijn met behulp van andere observaties en informatiebronnen de lijst met respondenten en casestudies gekozen. Hierdoor kan de verzamelde informatie vergeleken worden met elkaar. Ook zijn de bevindingen getoetst met actoren en vertegenwoordigers die onderdeel zijn van het samenwerkingsproces binnen TGV2020.

6. Netwerk beleidsimplementatie van TGV2020

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten van het onderzoek gepresenteerd die tot stand zijn gekomen aan de hand van de bovenstaande onderzoeksmethode. Op basis van de bevindingen wordt een antwoord geformuleerd op de eerste deelvraag;

1. Hoe is het beleidsnetwerk omtrent TGV2020 vormgegeven?

Om antwoord te geven op de eerste deelvraag wordt er een omschrijving gegeven van de context van het samenwerkingsproces rondom TGV2020. Daaropvolgend wordt een brede omschrijving van het speelveld en de actoren die aanwezig zijn bij het samenwerkingsproces omtrent de beleidsimplementatie bij TGV2020. Als laatste wordt er gekeken naar de mate van succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020 binnen de casussen Arnhem en Breda.

6.1 Context

Deze paragraaf beschrijft de context van het onderzoek. Het samenwerkingsproces omtrent beleidsimplementatie TGV2020 is complex te noemen, waarbij verschillende publieke en private organisaties samenwerken om betaald voetbalcompetities te organiseren. Deze paragraaf bevat een kort historisch overzicht rondom het landelijk vastgesteld voetbal en veiligheid, daarnaast wordt gekeken naar de totstandkoming van de landelijke ambities rondom TGV2020 en wordt de dynamiek rondom de verschillende actoren binnen het samenwerkingsproces omschreven.

6.1.1 Actoren Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020

De vastgestelde ambities en speerpunten in TGV2020 kunnen alleen gerealiseerd worden door een combinatie van lokale en landelijke inzet van verschillende publieke en private partners betrokken bij de organisatie van betaald voetbal.

TGV2020 richt zich op de organisatie van betaald voetbalcompetities in Nederland. Dit zijn de professionele voetbalcompetities, waarbij spelers, staf en trainers salaris ontvangen en op dagelijkse basis actief zijn bij de club. Ook beschikken deze betaald voetbalorganisaties (bvo) over een professionele arbeidsorganisatie en dienen zij aan bepaalde licentie-eisen vanuit de KNVB te voldoen. Binnen TGV2020 zijn er verschillende taken en verantwoordelijkheden voor de actoren binnen het netwerk. Op lokaal niveau is de bvo primair verantwoordelijk voor de organisatie en ordentelijk verloop van voetbalwedstrijden. Voorafgaand aan het seizoen vraagt de bvo aan de burgemeester toestemming voor het spelen van wedstrijden. Verder vindt er afstemming plaats over de organisatie van de wedstrijden in de lokale driehoek; vertegenwoordigers vanuit Openbaar Ministerie, Politie en lokale overheden.

De realisatie van TGV2020 ligt op landelijk niveau in handen van de Regiegroep Voetbal & Veiligheid en ondersteunend daaraan de Expertgroep Voetbal & Veiligheid. De landelijke partners zijn in zowel de regiegroep als in de expertgroep vertegenwoordigd. De volgende organisaties zijn op landelijk niveau vast vertegenwoordigd bij de strategiebepaling en beleidsuitvoering van TGV2020;

(1) Ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V)

Het ministerie van Justitie en Veiligheid (J&V) is vanuit de rijksoverheid verantwoordelijk voor de rechtsorde in Nederland. De minister van Justitie en Veiligheid draagt politieke verantwoordelijkheid voor een adequate aanpak op het gebied van voetbal en veiligheid. Vanuit het ministerie Justitie en Veiligheid zit de directeur Veiligheid en Bestuur, namens het ministerie van J&V, als voorzitter in de regiegroep Voetbal en Veiligheid. (Landelijk kader Voetbal en Veiligheid, 2011)

(2) Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB):

De Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) organiseert voetbalcompetities in Nederland. De KNVB zet zich in voor het amateurvoetbal en betaald voetbal. De organisatie heeft 1.2 miljoen leden en ongeveer 3.100 voetbalclubs zijn aangesloten bij de bond. De KNVB is binnen voetbal en veiligheid verantwoordelijk voor ordentelijk verloop van betaald voetbalcompetities. Daarnaast stelt de KNVB bepaalde licentie-eisen aan de bvo's met betrekking tot veiligheid, beveiliging en klantvriendelijkheid. Daarnaast vertegenwoordigt de KNVB op landelijk niveau de voetbalclubs bij strategiebepaling omtrent TGV2020. Vanuit de KNVB neemt de manager competitiezaken Betaald Voetbal zitting in de regiegroep Voetbal en Veiligheid. (KNVB, 2019)

(3) Openbaar Ministerie:

Het Openbaar Ministerie (OM) is een landelijke organisatie verdeeld over tien arrondissementen. Deze zijn gelijk gesteld aan de regionale eenheden van de politie. Het OM kan verdachten voor de strafrechter brengen. Binnen TGV2020 is het OM verantwoordelijk voor de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde (justitiële handhaving). Namens het OM neemt een hoofdofficier van Justitie zitting in de regiegroep Voetbal en Veiligheid. (OM, 2019)

(4) Politie:

De politie is in Nederland belast met de taken; handhaven van de wetten van Nederland, het bewaren van de openbare orde en het verlenen van hulp. Binnen TGV2020 is de taak van de politie tweeledig; ten eerste de openbare orde taak en als tweede de strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde. Namens de politie sluit een afgevaardigde vanuit de Raad van korpschefs aan bij de Regiegroep Voetbal en Veiligheid. (Politie, 2019)

5. Lokale overheden

De burgemeester geeft de bvo toestemming voor het spelen van voetbalwedstrijden door het afgeven van een veiligheidsverklaring (APV), waarmee de bvo van de KNVB een licentieverklaring krijgt om deel te nemen aan de betaald voetbalcompetities. Daarnaast is de burgemeester (eind)verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde. Namens de burgemeesters, waar een bvo is gevestigd, zitten twee afgevaardigden in de regiegroep Voetbal en Veiligheid. (Ministerie Veiligheid en Justitie, 2011)

6.1.2 Geschiedenis van samenwerking rondom TGV2020

In de rapportage van Ferwerda et al. (2014) wordt de ontwikkeling van beleid van voetbal en veiligheid behandeld. In dit onderzoek volgen we dezelfde lijn om de context en ontwikkeling van het landelijke beleidskader rondom voetbal en veiligheid te omschrijven. Het beleid omtrent voetbal en veiligheid is de afgelopen jaren in ontwikkeling geweest. Vanuit een historisch perspectief rondom voetbalgeweld kunnen we teruggaan tot de jaren 70 en 80, in deze periode zagen we voor het eerst de opkomst van geweldsincidenten in en rondom voetbalstadions. In de jaren 80 zien we dat voetbalgeweld een hoogtepunt beleefd. Rondom wedstrijden ontmoeten verschillende supporters van clubs elkaar voor vecht- en slooptartijen. In de jaren 90 zien we een toename van repressieve handhaving. Stadions worden beter beveiligd, waardoor ook het aantal incidenten daalt. Echter, heeft dit tot gevolg dat supporters elkaar ook op andere plekken in de openbare ruimte gaan ontmoeten. Enorm dieptepunt binnen deze periode zijn de dodelijke slachtoffers in de jaren 90 door voetbal gerelateerd geweld (Ferwerda et al., 2014).

De analyse van alle beleidsnotities door Henk Ferwerda leert ons dat in de periode 1997-2014 veel is gedaan aan het veiligheidsbeleid omtrent voetbal in Nederland. Ook signaleren wij drie duidelijke trends in de aanpak rondom voetbal en veiligheid. Ten eerste richten de aanpak zich vooral op gezamenlijkheid, daarna lag de focus op het terugdringen van incidenten en vanaf het beleidskader 2011 was het uitgangspunt normalisatie binnen het voetbal. Hierbij lag de nadruk om het voetbal leuker te maken voor welwillende supporters en de reischoppers uit te sluiten die herhaaldelijk voor problemen zorgen binnen het voetbal (Ferwerda et.al, 2014). Ook is door de jaren heen te zien dat betaald voetbalorganisaties hun veiligheidsorganisatie over het algemeen anders inrichten. Hierbij zijn er nog wel verschillen in kwaliteit, grote en type organisatie bij de betaald voetbalorganisaties. Het auditteam voetbal en veiligheid constateert in hun rapportage 2013-2016 dat de politie-inzet enigszins is afgenomen. Het verminderde van politie-inzet is geen doel op zich, maar past wel binnen het beleid om de veiligheidssituatie binnen stadions te verbeteren. (Auditteam Voetbal en Veiligheid, 2017).

In 2015 bepaalt de regiegroep voetbal en veiligheid op basis van het beleidskader uit 2011 een nieuwe koers. Betaald voetbalorganisaties (bvo's), gemeenten, politie, OM, KNVB, het Ministerie van Veiligheid en Justitie en voetbalsupporters werken samen om de ambitie van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal in 2020 te realiseren. Uitgangspunt is om het voetbal weer toegankelijk maken voor welwillende supporters die gewoon een wedstrijd willen bezoeken. Supporters hebben nu ook last van extra strenge veiligheidsmaatregelen die zijn ingesteld om hooligans te weren. Binnen toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal staan vijf aandachtsgebieden centraal; (1) Individuele aanpak van risicosupporters, (2) voetbal gastvrij maken voor uit- en thuis supporters, (3) Stadions in Nederland veiliger maken, (4) regierol van gemeenten versterken en (5) supporters(verenigingen) meer betrekken bij beleid over voetbal en veiligheid. Uit de interviews komt naar voren dat er op landelijk niveau veel overeenstemming is over de gezamenlijke doelstelling van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de partners samen de nieuwe visie hebben geformuleerd. *“Duidelijke visie komt voort uit het feit dat we al jaren dat op één niveau bleven hangen met incidenten en inzet. We zagen het niet meer veranderen, dus hebben we besloten om Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 in te voeren om samen met partners nieuw elan en prioriteit te verlenen aan voetbal en veiligheid.”* (Respondent 12, interview, 4 februari 2019). De landelijke partners hebben dus het algemeen belang centraal gezet om een nieuwe stap te kunnen

zetten op het gebied van voetbal en veiligheid. Partners geven in de interviews aan dat ze zich goed kunnen vinden in de visie en hebben het gevoel dat andere partners de visie ook volledig ondersteunen. *“Binnen de regiegroep wordt deze volledig ondersteund.”* (Respondent 11, interview, 31 oktober 2018). Ook de supporters kunnen zich vinden in de visie op landelijk niveau en vinden het algemeen belang van TGV 2020 belangrijk. *“Dat is precies wat toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal zegt. We hebben hooliganisme aangepakt en harstikke goed gedaan. Alleen we hebben met het badwater ook het kind weggegooid, want je kan niet normaal meer naar een wedstrijd. Zij erkennen eigenlijk dat ze zijn doorgeschooten.”* (Respondent 14, interview, 6 februari 2019). Iedereen op landelijk niveau sluit zich aan bij de filosofie van TGV 2020, omdat er consensus bestaat over de onderliggende problematiek die moet worden opgelost. *“Ik merk ook aan haar dat zij dat ook echt vindt. De politie vindt dat ook echt. Burgemeester uit Breda vindt dat ook echt. Dus wij zijn nu met zijn allen en is ons aller belang. Ik merk dat het niet meer alleen een KNVB belang is, maar juist op veel vlakken een algemeen belang zien.”* (Respondent 11, interview, 31 oktober 2018). Op landelijk niveau spreken veel van de aanwezige partijen zich uit om het voetbal toegankelijker en gastvrijer te maken voor supporters. De partijen hebben op landelijk niveau afgesproken dat ze samen aan de slag gingen om het voetbal toegankelijker, gastvrijer en veiliger te maken.

In 2016 zijn zeven pilots van start gegaan. Achterliggende gedachte hiervan is om ervaringen op te doen en best practices te ontwikkelen die vervolgens breder in andere steden kunnen worden uitgerold. Hierbij is het uitgangspunt om nieuwe ideeën en inzichten lokaal te laten ontwikkelen en te kijken wat er lokaal werkt om dit vervolgens verder uit te rollen over Nederland. Einddoel is om de lessen uit de pilots gericht op de vijf speerpunten eenduidige uit te rollen over Nederland. Communicatie over de pilots en de visie Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 speelt hierbij een belangrijke rol voor de implementatie van de ambities en speerpunten. Bewust wordt hierbij ingezet op de deling van kennis en informatie vanuit een pilotstructuur om een olievlek te creëren.

In 2018 heeft Berenschot in opdracht van het auditteam Voetbal en Veiligheid en samenwerking met de regiegroep Voetbal en Veiligheid een benchmarkrapport gepresenteerd in relatie tot de vijf speerpunten uit Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal. Daarvoor was er nooit onderzocht hoe ver de voetbalsector was met het behalen van de vijf speerpunten. Zij hebben onder alle betrokkenen (politie, OM, voetbalgemeenten, Eredivisie- en Eerstedivisieclubs en supportersverenigingen) een vragenlijst uitgezet in relatie tot de speerpunten van TGVV. Uit de rapportage komt naar voren dat supporters over zijn algemeenheid positief zijn over het (1) *gastheerschap* van de club waar ze op bezoek gaan. Supporters zijn positief over de ontvangst, bejegening en faciliteiten. Tevens komt uit het benchmark rapport naar voren dat actoren positief zijn over de (2) *regierol van de gemeente*. Uit de rapportage komt naar voren dat er op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) wordt overlegd en dat vooral de BVO, gemeente en politie bij overlegvormen betrokken zijn. Het OM en supportersverenigingen ontbreken vaak bij de overlegstructuur. Daarnaast stelt het benchmark rapport dat er in het kader van de (3) *persoonsgerichte aanpak* nog onvoldoende een sluitende aanpak van probleemsupporters wordt gehanteerd. Tevens geven respondenten aan dat de stadions veilig (4) *safety* zijn. Uit de rapportage blijkt ook dat supporters bijna nooit direct aan tafel zitten bij strategische, beleidsmatige of operationele overlegvormen. In de rapportage wordt geconcludeerd dat de betrokkenheid van supporters vooral zit op “samen nadenken”, “samen gedaan” en “samen evalueren”. Van “samen besluiten” is bijna geen sprake, ondanks dat de betrokkenheid bij beleidsvorming en uitvoering dit wel impliceert.

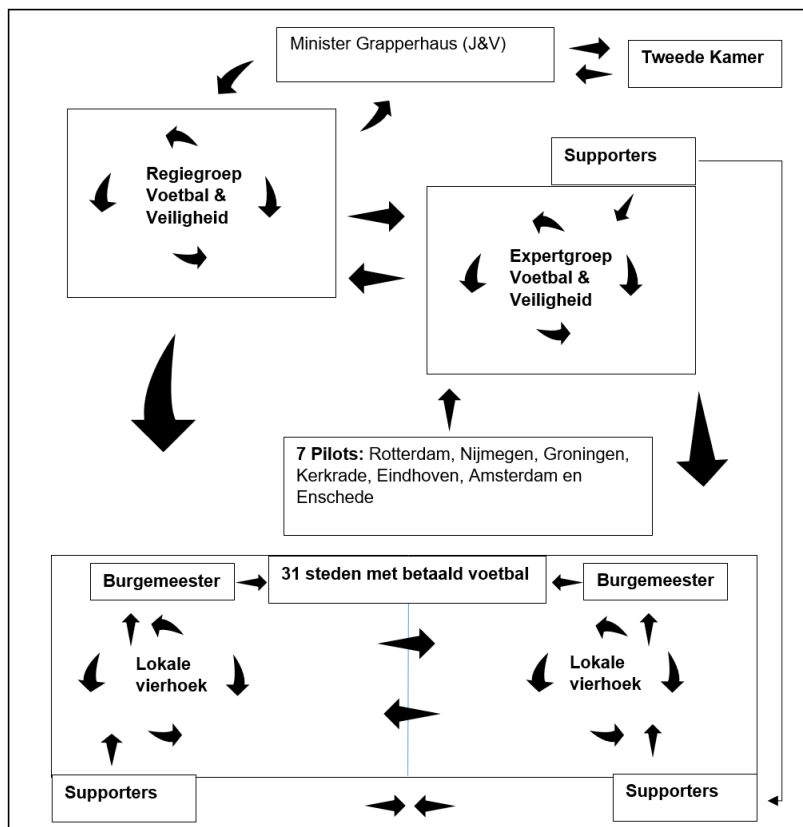
Inmiddels zijn alle best practices vanuit de pilots gedeeld met gemeentes. Iedere gemeente heeft twee speerpunten uit Toegankelijk, Gastvrij en Veilig 2020 voetbal overgenomen en moet hier de komende jaren mee aan de slag. De eerste resultaten hiervan worden in de tweede helft van 2019 verwacht. Daarna is het aan de regie- en expertgroep voetbal en veiligheid om hier een eenduidige werkwijze omtrent de vijf pijlers presenteren.

6.1.3 Speelveld beleidsnetwerk TGV2020

Het speelveld van het beleidsnetwerk Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal (2020) is zeer omvangrijk en complex. Verschillende actoren zijn betrokken en hebben invloed op de totstandkoming en de uitvoering van het beleid. Om wederzijds begrip voor elkaar te vergroten, is het belangrijk dat de landelijke partners onderling elkaars rol, zelfstandigheid en belang erkennen en naar elkaar

uitspreken. Alle partners zetten het algemeen belang van TGV 2020 centraal, maar doordat er soms weinig begrip is voor wederzijdse doelstellingen en positie kan er onbegrip en frustratie ontstaan bij de realisatie van toegankelijk, gastvrij en veilig 2020. *“Daar moet je ook van onze kant mee rekening houden, dus dan moet je er ook wat harder aanwerken om alle kikkers in de kruiwagen te houden. Dat bedoel ik, zo springerig is het nou ook weer niet, maar zelfstandigheid is belangrijk.”* (Respondent 12, interview, 4 februari 2019).

Tabel 7: Speelveld beleidsnetwerk Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020



Tabel 8: Actoren regie- en expertgroep voetbal en veiligheid

Regiegroep: voetbal en veiligheid	
Regiegroep voetbal en veiligheid	Expertgroep voetbal en veiligheid
1. Ministerie van Justitie en Veiligheid)	1. Ministerie van Justitie en Veiligheid
2. Ministerie van Justitie en Veiligheid	2. Ministerie van Justitie en Veiligheid
3. Openbaar Ministerie	3. Openbaar Ministerie
4. Politie	4. Politie
5. KNVB	5. KNVB
6. Gemeente Breda	6. KNVB
7. Gemeente Arnhem	7. Gemeente Breda
8. Voorzitter Henk-Jan Meijer (burgemeester Zwolle)	8. Gemeente Arnhem
	9. CIV
	10. Supporterscollectief (geen vast onderdeel van overleg, schuift aan op uitnodiging per onderwerp)

Tabel 9: pilots toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal

7 pilots: Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal	
Steden	Speerpunten
1. Groningen	Gastvrijheid

2. Rotterdam	Supporters (<i>niet afgemaakt</i>)
3. Amsterdam	Persoonsgerichte aanpak
4. Enschede	Safety
5. Kerkrade	Supporters
6. Eindhoven	Regierol gemeente
7. Nijmegen	Persoonsgerichte aanpak

Het voetbalnetwerk kent een sterke structuur en er staat een heldere rolverdeling omtrent taken en verantwoordelijkheden. Minister Grapperhaus is als minister van Justitie en Veiligheid eindverantwoordelijk voor het voetbal en veiligheidsbeleid in Nederland. Hij legt hierover verantwoording af aan de Tweede Kamer en de Kamerleden kunnen op hun beurt richting geven aan de invulling van het voetbal en veiligheidsbeleid in Nederland. De regiegroep Voetbal en Veiligheid formuleert de ambities en adviseert de minister op voetbal en veiligheidsvraagstukken. De regiegroep staat onder leiding van het ministerie van Justitie en Veiligheid en bestaat verder uit afgevaardigden van de; politie, OM, KNVB, gemeente Breda, gemeente Arnhem en auditteam Voetbal en Veiligheid. De regiegroep geeft opdracht aan de expertgroep om de gestelde ambities nader uit te werken verder te operationaliseren richting de verschillende achterbannen. Binnen de expertgroep zitten dezelfde afgevaardigden als binnen de regiegroep.

Zes keer per jaar komen de regie- en expertgroep op jaarbasis standaard bijeen. *“Dan is de regiegroep 6 keer per jaar en de expert groep ook 6 keer per jaar, want dat is dan weer ter voorbereiding op de regiegroep.”* (Respondent 10, interview, 18 oktober 2019). Naast de standaard overlegstructuur is er ook veel contact rondom bijeenkomsten of bepaalde onderwerpen vanuit Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. *“Daarnaast zijn er natuurlijk ook een paar overleggen die landelijk zijn, zoals de pilots. Wij vonden dat het nodig was. Wij vonden dat we dat een keer moesten doen, maar daar kan ik dan geen frequentie aan koppelen.”* (Respondent 10, interview, 18 oktober 2019). Op verschillende niveaus en in andere overlevormen komen actoren vanuit het landelijke netwerk elkaar tegen en hebben hierdoor korte lijnen.

Binnen toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal zijn in opdracht van de regiegroep enkele gemeentes aan de slag gegaan met pilots gericht op de vastgestelde speerpunten. Uit deze pilots worden de ervaringen opgehaald en verder verspreid en gedeeld met de overige steden met betaald voetbalorganisaties om andere te inspireren om ook aan de slag te gaan met de speerpunten uit toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. In totaal zijn er in Nederland 31 steden die betaald voetbalwedstrijden organiseren. Om de implementatie van TGV 2020 op lokaal niveau te borgen is er op landelijk niveau afgesproken dat iedere gemeente twee speerpunten uit Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 moet omarmen. *“Iedere BVO heeft twee speerpunten omarmt. Dat is maar de vraag of ze er iets aan doen. Komt het op de driehoek of komt het überhaupt niet op de driehoek. Meestal komt het wel op de driehoek, dan worden de speerpunten ook bepaald.”* (Respondent 13, interview, 4 februari 2019). Ook de manager wedstrijdorganisatie van de KNVB bevestigt deze benadering in het interview. *“Iedere gemeente moest twee onderwerpen kiezen, de lessons learned. Iedere gemeente heeft vanuit de burgemeester commitment gegeven op twee onderwerpen. De lessons learned vanuit de eerste pilot zijn overgegeven aan al die gemeentes. Die gaan dat nu toetsen of dit werkt en de resultaten daarvan verwachten we ergens in 2019.”* (Respondent 11, interview, 31 oktober 2018). Het is de vraag of deze manier van het omarmen van speerpunten uiteindelijk het gewenste resultaat gaat behalen om commitment te realiseren voor Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020.

Binnen deze steden is er een vierhoek actief; de club, politie, OM en de gemeente die samen de voetbalwedstrijden organiseren. Zij staan in contact op operationeel, tactisch en strategisch niveau over de wedstrijdorganisatie en veiligheidssituatie rondom betaald voetbalwedstrijden. Daarnaast hebben in sommige steden supporters ook inspraak op het beleid. De voetbalsteden staan vanuit de vierhoek ook in contact met elkaar. Voor iedere wedstrijd vindt er standaard tussen de thuis en uitploeg een paar weken eerder overleg plaats over de wedstrijdorganisatie en veiligheidssituatie rondom de wedstrijd. Ook supportersverenigingen onderling staan in contact met elkaar over de aankomende wedstrijd. De supportersverenigingen zijn voor een groot deel ook aangesloten bij het landelijke Supporterscollectief. Binnen de lokale vierhoek moeten de vastgestelde ambities en

speerpunten vanuit de regiegroep Voetbal en Veiligheid landen. De lokale vierhoek rapporteert aan de burgemeester die eindverantwoordelijk is en bestuursrechtelijk bevoegd is met het handhaven van de openbare orde en veiligheid in de gemeente. De burgemeester neemt autonoom beslissingen, in overleg met zijn veiligheidsdriehoek, over het voetbal en veiligheidsbeleid in de gemeente. Burgemeesters met een betaald voetbalorganisatie in de gemeente staan onderling ook in contact over wedstrijdorganisatie van betaald voetbalwedstrijden. Zij worden op landelijk niveau vertegenwoordigd door de burgemeesters uit de gemeenten Breda en Arnhem. Politie en OM worden op landelijk niveau vertegenwoordigd door; een korpschef (politie) en procureur-generaal (Openbaar Ministerie). De clubs worden op landelijk niveau vertegenwoordigd door de KNVB. Alle landelijke partners informeren de achterban zelfstandig over besluitvorming op landelijk niveau.

Om een helder beeld te krijgen van de beoogde doelstellingen van TGV2020 zijn er interviews afgenomen met de landelijke partners van TGV2020. Op basis van de bevindingen in de interviews is de onderstaande stakeholderanalyse opgesteld van het landelijke netwerk voetbal en veiligheid. Hierbij is gekeken naar welke rol, belangen en interessante elementen omtrent de perceptie van verschillende actoren over het functioneren van het landelijke beleidsnetwerk Voetbal en Veiligheid.

Tabel 10: Stakeholderanalyse actoren landelijk beleidsnetwerk Voetbal en Veiligheid

Actor	Rol	Belang
Ministerie Justitie en veiligheid	Voorzitter regie – en expertgroep: Faciliterende rol in relatie tot samenbrengen van partijen op landelijk niveau in overlegvormen.	1. Politieke en bestuurlijke verantwoordelijkheid 2. Regisseren, verbinden en faciliteren van beleidsnetwerk voetbal en veiligheid 3. Aanjager voor beleid TGV2020
Politie	Lid van regie- en expertgroep: Vertegenwoordiger van alle politiekorps in Nederland.	1. Belangenbehartiger van politie op landelijk niveau 2. Taken rondom de organisatie van betaald voetbalwedstrijden 3. Verbinding, afstemming en eenduidig beleid in Nederland vanuit de politie 4. Politie capaciteit en inzet rondom voetbalwedstrijden 5. Begeleiding van supporters
Openbaar Ministerie (OM)	Lid van regie- en expertgroep: Vertegenwoordiger van 10 arrondissementspakketten	1. Belangenbehartiger van OM op landelijk niveau 2. Strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde rondom voetbalwedstrijden 3. Informatieverstrekking
KNVB	Lid van regie- en expertgroep: Vertegenwoordiger van betaald voetbalorganisaties	1. Belangenbehartiger van betaald voetbalorganisaties op landelijk niveau omtrent de invulling van het voetbal en veiligheid beleid 2. Aanspreekpunt voor clubs rondom wedstrijd en veiligheidszaken 3. Goed en ordentelijk verloop van de competities in Nederland
Gemeente Breda	Lid van regie- en expertgroep: Klankbord voor gemeentes met een betaald voetbalorganisatie	1. Klankbord voor gemeentes om trends, problemen en kansen vanuit gemeentes te benoemen 2. Verbinding maken met andere burgemeesters en communiceren richting gemeentes 3. Burgemeester is zelf eindverantwoordelijk op lokaal niveau voor beleidsimplementatie
Gemeente Arnhem	Lid van regie- en expertgroep: Klankbord voor gemeentes met een betaald voetbalorganisatie	1. Klankbord voor gemeentes om trends, problemen en kansen vanuit gemeentes te benoemen 2. Verbinding maken met andere burgemeesters en communiceren richting gemeentes 3. Burgemeester is zelf eindverantwoordelijk op lokaal niveau voor beleidsimplementatie
Auditteam Voetbal en Veiligheid	Lid van regiegroep: Adviseert over de aanpak over de aanpak van geweld bij voetbal in Nederland.	1. Advisering aan gemeenten, politie, OM, betaald voetbalorganisaties en KNVB over de aanpak van voetbalvandalisme en voetbalgeweld
Landelijk Supporterscollectief	Agenda-lid van expertgroep: Vertegenwoordiger van 35 supportersverenigingen bij 31 clubs	1. Belangenbehartiger van alle supporters in Nederland 2. Vergroten beleving in het stadion 3. Vrij en toegankelijk stadionbezoek

6.1.4 Casussen Arnhem en Breda

Gezien het hierboven geschetste omvangrijke en complexe beleidsnetwerk rondom Toegankelijk, gastvrij en Veilig voetbal (2020) is er in dit onderzoek gekozen voor een onderzoek naar twee cases, zodat er een goede vergelijking kan worden gemaakt. Arnhem en Breda maken onderdeel uit van het beleidsnetwerk voetbal en veiligheid in Nederland. In beide steden is een samenwerkingsverband actief die zich bezighoudt met de implementatie van TGV2020. Binnen de gekozen onderzoekseenheden (Breda en Arnhem) wordt er gekeken naar de aanwezige netwerkcondities. Deze steden kennen gelijkwaardige vertrekpunten, maar beide casussen kennen wel duidelijk verschillen op het gebied van politie-inzet, beoordeling van tevredenheid van supporters rondom wedstrijdbezoek, implementatie van visie TGV 2020 en de vermindering van het aantal beperkende maatregelen bij de implementatie van TGV 2020. In de onderstaande paragraaf worden de bevindingen uit de diepte-interviews gepresenteerd binnen de casussen Breda en Arnhem in relatie tot de mate van succesvolle beleidsimplementatie.

6.2 Evaluatie mate van succesvolle beleidsimplementatie Arnhem en Breda

In dit onderzoek verstaan we onder *succesvolle beleidsimplementatie* de mate van succes waarin een flexibel proces wordt doorlopen, waarbinnen een constante samenwerking vereist is tussen actoren die de adaptie van het oorspronkelijke beleidsontwerp binnen de plaatselijke omstandigheden mogelijk maken. De mate van succesvolle beleidsimplementatie kan worden afgemeten aan of de doorgevoerde maatregelen op lokaal niveau in lijn zijn met TGV 2020 en de tevredenheid over de bijdrage die geleverd wordt door de uitvoerende organisaties om vastgestelde beleidsambities te verwezenlijken. Aan de indicatoren is op basis van kwalitatief onderzoek een score toegekend. Hiervoor is de volgende schaal gehanteerd (++) sterk, (+) sterk, (+/-) matig, (-) zwak en zeer zwak (--) aanwezig binnen het samenwerkingsverband. Op basis van deze score is per indicator een score toegekend voor de dimensies. Daarop gebaseerd is de totaal score per casus bepaald.

In deze paragraaf wordt aan de hand van de casussen Breda en Arnhem de bevindingen omschreven en afsluitend zal er vergelijking gegeven worden over de mate van succesvolle beleidsimplementatie in Arnhem en Breda.

Tabel 11: resultaten onderzoek succesvolle beleidsimplementatie

Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal:
Beleidsimplementatie: <i>"Beleidsimplementatie is een doorlopend en flexibel proces rondom beleidsuitvoering dat een constante samenwerking vereist tussen actoren die de adaptie van het oorspronkelijke beleidsontwerp binnen de plaatselijke omstandigheden mogelijk maakt." (Ansell et al., 2017)."</i>	A. Succesvolle beleidsimplementatie	A.1 Maatregelen op lokaal niveau doorgevoerd in lijn met TGV 2020, visie is ingebed in lokaal beleid.	A.1: 28 (+/-)	A.1: 28 (+)	A.1: 56	A.1.1 De visie van TGV2020 is onderdeel van het lokale beleid	A.1.1: 28 (+/-)	A.1.1: 28 (+)	A.1.1: 56
			A.2: 93 (+)	A.2: 76 (++)	A.2: 169	A.2.1 Supporters zijn tevreden over lokale beleid	A.2.1: 4 (-)	A.2.1: 19 (++)	A.2.1: 23
	Schaal: Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)	A.2 Tevredenheid over de bijdrage die te leveren is aan de doelstellingen van het vastgestelde beleid en uitvoerende organisaties	A.2: 93 (+)	A.2: 76 (++)	A.2: 169	A.2.2 Rondom voetbalwedstrijden worden minder beperkende maatregelen voor supporters opgelegd, zoals verplichte combiregelingen, beperkte speeldata, hekken etc.	A.2.2: 14 (+/-)	A.2.2: 4 (+)	A.2.2: 18
			A.2: 121	A.2: 104	A.2: 225	A.2.3 De persoonsgerichte aanpak van relschoppers maakt onderdeel uit van de lokale aanpak.	A.2.3: 31 (++)	A.2.3: 22 (+)	A.2.3: 53
			A.2: 121	A.2: 104	A.2: 225	A.2.4: minder generieke maatregelen voor supporters worden opgelegd	A.2.4: 29 (+)	A.2.4: 16 (+)	A.2.4: 45
					A.2.5 Minder politie-inzet nodig om				

			Totaal score: +/-	Totaal score: ++		voetbalwedstrijden te organiseren.	A.2.5: 15 (+)	A.2.5: 15 (+)	A.2.5: 30
--	--	--	----------------------	---------------------	--	------------------------------------	---------------------	---------------------	--------------

6.2.1 Mate van succesvolle beleidsimplementatie in Arnhem

Uit de interviews blijkt dat Arnhem *matig (+/-)* scoort op succesvolle beleidsimplementatie. Dit is geconcludeerd op basis van de indicatoren; (A.1.1) de visie van TGV2020 is onderdeel van het lokale beleid; matig (+), (A.2.1) supporters zijn tevreden over lokale beleid; zeer zwak (--), (A.2.2) minder beperkende maatregelen voor supporters opgelegd worden, zoals verplichte combiregelingen, beperkte speeldata, hekken etc; matig (+/-), (A.2.3) persoonsgerichte aanpak van reischoppers onderdeel uitmaakt van de lokale aanpak; zeer sterk (++), (A.2.4) minder generieke maatregelen voor supporters worden opgelegd; sterk (+) en (A.2.5) minder politie-inzet nodig is om voetbalwedstrijden te organiseren; sterk (+).

6.2.1.1 Visie TGV2020 leidt niet tot andere koers

Uit de onderzoeksresultaten komt in Arnhem naar voren dat de visie van TGV 2020 wordt meegenomen in het lokale beleid. Echter, kunnen we op basis van de bevindingen ook concluderen dat TGV2020 niet volledig onderdeel uitmaakt van het lokale beleid in Arnhem. *“We gaan aan het einde van het seizoen ook weer evalueren. Het is natuurlijk wel allemaal in lijn met toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal omdat we op deze manier met minder politie kunnen. Er zitten een paar gedachten achter die best wel interessant zijn.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Ook de veiligheidsmanager van Vitesse bevestigt dit in het interview dat Arnhem al activiteiten ondernam die in lijn waren met TGV. *“Ja, maar dan moet ik zeggen dat TGV met de bouw van Gelredome al is ingezet.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat Arnhem matig (+/-) scoort op indicator de visie van TGV2020 is onderdeel van het lokale beleid (A.1.1). Iedereen in Arnhem is bekend met de visie Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020, maar we kunnen op basis van de interviews vaststellen dat ze al langer hiermee bezig waren en TGV niet specifiek een andere koers heeft bepaald binnen Arnhem. *“Het heten vroeger anders. Het speelt al veel langer.”* (Respondent 2, 27 februari 2019).

6.2.1.2 Supporters in Arnhem ontevreden over uitwerking lokale beleid TGV 2020

Arnhem scoort *zeer zwak (--)* op de indicator supporters zijn tevreden over lokale beleid (A.2.1). Partners vanuit het VVO zijn in conflict met een gedeelte van de supportersachterban. Uit de interviews in Arnhem blijkt dat zij het oneens zijn met de partners vanuit het VVO. Ook zien we dat Arnhem laag scoort op de tevredenheid van supporters in relatie tot het stadionbezoek. Dit blijkt ook uit het recent afgenomen fan onderzoek van KNVB Expertise. Op basis van deze bevindingen stellen we vast dat Vitesse *zeer zwak (--)* scoort op de waarde dat supporters tevreden zijn over lokale beleid (A.2.1). Uit interviews komt op het eerste gezicht naar voren dat Arnhem diverse initiatieven heeft ondernomen voor supporters, zoals een pilot met een sfeer vak en een Engels uitvak voor uitsupporters. *“Het leuke van het sfeer vak is wel. Ik heb ook gezien, met name bij de overheid, dat het een soort van he dat is eigenlijk best wel leuk om met elkaar in gesprek te gaan.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Ook de adviseur openbare orde en veiligheid uit Arnhem bevestigt dit in het interview. *“We hebben een mooie proef gedaan met een sfeer vak. Waarbij we een aantal jongeren, fanatiekere supporters, in een vak bij elkaar hebben gezet en de mogelijkheid hebben gegeven om sfeer verhogend aanwezig te zijn in het stadion.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Echter, uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het in de praktijk niet helemaal soepel verloopt. *“Het sfeer vak bijvoorbeeld alleen dat is ook nog niet geweldig. Maar daar moet je ook realistisch in zijn.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Kortom, initiatieven zijn gestart maar de implementatie en realisatie van deze initiatieven verlopen niet goed. Ook zien we dat Arnhem laag scoort op de tevredenheid van stadionbezoek. Op basis van deze bevindingen hebben we vastgesteld dat Arnhem laag scoort op de

tevredenheid van supporters. Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat Arnhem inzet op minder beperkte maatregelen voor supporters, maar dat het in de praktijk nog niet helemaal soepel loopt. *“Dat liep heel goed, totdat we een paar geweldsincidenten hebben gehad en nu zijn er een aantal die daar uit willen stappen, omdat ze ons niet vertrouwen of vinden dat we niet goed optreden.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019).

6.2.1.3 Focus Arnhem ligt op persoonsgerichte aanpak bij supporters

Op basis van de interviews scoort Arnhem dan ook *matig* (+/-) op de indicator dat rondom voetbalwedstrijden minder beperkende maatregelen voor supporters worden opgelegd, zoals verplichte combiregelingen, beperkte speeldata, hekken etc. (A.2.2). Binnen Arnhem is er veel aandacht voor de persoonsgerichte aanpak. *“Vorig jaar met de persoonsgebonden aanpak vonden we dat we een daad moesten stellen. Hebben we voor een supporter een stadion en omgevingsverbod opgesteld.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Vanuit de onafhankelijk voorzitter is de persoonsgerichte aanpak binnen het VVO geagendeerd. *“Die sleutel is een goede persoonsgerichte aanpak op degene die het verkloten voor de rest. Dat is echt cruciaal. High trust en High penalty.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Binnen Arnhem voeren ze een lik op stuk beleid. *“Gelijk straffen, lik op stuk beleid hanteren. Als het is gebeurd hup een stadionverbod en het stadion uit, je komt er dan niet meer in.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Arnhem *zeer sterk* (++) scoort op de indicator in relatie tot de persoonsgerichte aanpak van relschoppers maakt onderdeel uit van de lokale aanpak (A.2.3). Op basis de resultaten gepresenteerd door Supporterscollectief in relatie tot combiregelingen en vrij vervoer kunnen we vaststellen dat Vitesse *sterk* (+) scoort op het gebied van de indicator in relatie tot minder generieke maatregelen voor supporters worden opgelegd (A.2.4). Arnhem scoort gemiddeld in de ontvangst van uitsupporters bij het Gelredome in relatie tot andere steden. 2 wedstrijden zijn buscombi en 3 wedstrijden zijn autocombi. De overige 12 wedstrijden zijn eigen vervoer voor supporters. Als Vitesse naar uitwedstrijden gaat dan moeten ze 1 keer met een buscombi, 2 keer met een autocombi, 10 keer moeten supporters met eigen vervoer en 4 keer mogen de supporters van Vitesse met vrij vervoer. We zien dus wel verschil in hoe Vitesse supporters ontvangt en hoe de supporters van Vitesse worden ontvangen (Supporterscollectief, 2019).

6.2.1.4 Arnhem streeft naar minder politie-inzet bij wedstrijden

Uit de interviews in Arnhem blijkt dat de politie graag minder politie-inzet wil bij voetbalwedstrijden. *“Ons belang is zo min mogelijk inzet. Of eigenlijk helemaal geen inzet. Zo moet je het eigenlijk zien.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Ook de onafhankelijk voorzitter bevestigt dit belang bij de politie en gemeente. *“Gemeente en politie kijken natuurlijk altijd naar inzet. Kosten en noem allemaal maar op.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Binnen Arnhem hebben ze supportersbegeleiding vanuit de politie opgericht. Dit moet ervoor zorgen dat er minder politie-inzet plaatsvindt rondom de wedstrijden van Vitesse. *“Dan zetten ze meer supportersbegeleiders in, in plaats van ME. Dat scheelt dat heel veel inzet. Dus een slimme manier van inzetten.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we dan ook vaststellen dat Arnhem *sterk* (+) scoort op de indicator minder politie-inzet nodig om voetbalwedstrijden te organiseren. (A.2.5). De ambitie is om in Arnhem de politie-inzet naar beneden te brengen. *“Als je kijkt naar de politie-inzet die wordt gepleegd, die is best wel groot en die wordt steeds minder. Dat is ook nodig, want de politie heeft zat taken en die hebben aan capaciteit te kort.”* (Respondent 2, 27 februari 2019)

6.2.2 Mate van succesvolle beleidsimplementatie Breda

Uit de interviews blijkt dat Breda *sterk* (+) scoort op succesvolle beleidsimplementatie. Dit is geconcludeerd op basis van de indicatoren; (A.1.1) de visie van TGV2020 is onderdeel van het lokale beleid; *sterk* (+), (A.2.1) supporters zijn tevreden over lokale beleid, (A.2.2) minder beperkende maatregelen voor supporters opgelegd worden, zoals verplichte combiregelingen, beperkte speeldata, hekken etc; *zeer sterk* (++) , (A.2.3) persoonsgerichte aanpak van relschoppers onderdeel uitmaakt van de lokale aanpak; *sterk* (+), (A.2.4) minder generieke maatregelen voor supporters worden opgelegd; *sterk* (+) en (A.2.5) minder politie-inzet nodig is om voetbalwedstrijden te organiseren; *sterk* (+).

6.2.2.1 Uitgangspunten visie TGV2020 zijn onderdeel van beleid in Breda

Op basis van de bevindingen kunnen we concluderen dat in Breda de visie van TGV 2020 wordt meegenomen in het lokale beleid. Tevens herkennen de partners in Breda zich in de ambities van TGV 2020. *“Volgens mij is de uitstraling van Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal met een aantal basisprincipes goed. Ik zou zeggen pas op dat je dat niet te snel weggooit.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). De uitgangspunten van TGV2020 zijn onderdeel van beleid in Breda.

“Uitgangspunten TGV hebben wij in ons lokaal convenant verwerkt. Dus die doelstellingen zijn hetzelfde als voor ons.” (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Dit onderschrijft waarom Breda sterk (+) scoort op de indicator dat de visie van TGV2020 is onderdeel van het lokale beleid (A.1.1). Zoals eerder al vastgesteld was Breda wel al bezig met beleid formuleren in lijn met de doelstellingen van TGV2020. Hierdoor konden de partners uiteindelijk makkelijker de doelstellingen implementeren in het lokale convenant.

6.2.2.2 Tevredenheid supporters staat centraal in lokaal beleid van Breda

Uit de interviews blijkt dat de partners voldoening halen uit het voetbal toegankelijker en gastvrij maken voor de supporters. *“Wat ook belangrijk is hoe leuk supporters het vinden met elkaar. Dat is gewoon mooi om te zien en daar is het voetballen ook echt voor bedoeld en niet al die ellende eromheen.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Ook andere partners bevestigen in interviews dat tevredenheid van supporters een einddoel is van de lokale ambities rondom voetbal en veiligheid in Breda. *“Lekker buiten, daar doe je het uiteindelijk voor. 18.000 mensen die een leuke dag en avond hebben als het even kan en daarna teruggaan en dan is iedereen tevreden en dat met zo min mogelijk beperkingen en gedoe, want als mensen allemaal door hekken en prikkeldraad moeten dan wordt je automatisch boef.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Ook vanuit de SLO wordt dit bevestigd. *“Ik ben tevreden als het voetbal normaal is om naar toe te gaan. Supporters op het voorplein.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Uit het fan onderzoek van KNVB Expertise komt naar voren dat fans van NAC Breda het meest tevreden zijn over het bezoek aan een wedstrijd van hun club in de gehele Eredivisie. 98,2% van de ongevraagde supporters beoordeelt het wedstrijdbezoek als goed of zeer goed. Dat is 5% meer dan het gemiddelde in de Eredivisie (NAC Breda, 2019). De prijs voelt voor de partners als een erkenning dat ze op de goede weg zijn met de ambities in Breda. *“Gisteren hebben we natuurlijk die prijs gewonnen. Dat zegt natuurlijk ook iets over je club. Daar zie je dat dat de fan beleving enorm wordt gewaardeerd.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Ook signaleren ze in Breda een toename aan kinderen, vrouwen en families die de wedstrijden van NAC Breda bezoeken. *“Alhoewel wij wel merken dat het aantal kinderen en vrouwen toeneemt in het stadion.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we constateren dat Breda zeer sterk (++) scoort op de indicator supporters zijn tevreden over lokale beleid (A.2.1).

6.2.2.3 Bestuurlijk lef noodzakelijk om voetbal toegankelijk en gastvrij te maken

Uit de interviews in Breda blijkt verder dat TGV 2020 een spanningsveld met zich meebrengt op lokaal niveau tussen enerzijds het toegankelijk en gastvrij maken en anderzijds het veilig houden van het stadionbezoek. *“Als de veiligheid geen probleem is, dan kan je toegankelijkheid en vrijheid maximaal aanzetten.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Dit onderstreept de ambitie om rondom voetbalwedstrijden in Breda minder beperkende maatregelen op te leggen voor supporters. In Breda hebben ze de afgelopen jaren verschillende initiatieven ondernomen om het aantal beperkende maatregelen terug te dringen en het plezier rondom wedstrijden te vergroten. Bijvoorbeeld, kleine aanpassingen in het uitvak, scheiding van de dames en heren toiletten, het verkooppunt vergroot, welkom op de trappen van de tribunes en ontvangst van uitsupporters op het voorplein. Al deze maatregelen vragen ook om bestuurlijk lef, zodat verandering kan plaatsvinden. *“Het biertje drinken op het fanplein heeft ook wat lef nodig.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Uiteraard zullen er altijd zaken zijn die vanuit een veiligheidsoogpunt noodzakelijk zijn om te blijven doen. Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat Breda sterk (+) scoort op de indicator dat rondom voetbalwedstrijden minder beperkende maatregelen voor supporters opgelegd worden, zoals verplichte combiregelingen, beperkte speeldata, hekken etc. (A.2.2).

6.2.2.4 Persoonsgerichte aanpak zorgt voor maatwerk en begeleiding van supporters

In Breda is er veel aandacht voor de persoonsgerichte aanpak. Uit de interviews met de partners kunnen we opmaken dat de persoonsgerichte aanpak bij supporters meerdere kanten kent. Enerzijds

is het bedoeld om supporters te begeleiden en maatwerk te leveren rondom stadionverboden. *“Heel veel stadionverboden, dan ben ik er.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Anderzijds doelgericht aanpakken en straffen. Een cruciaal onderdeel van de persoonsgerichte aanpak is om in gezamenlijkheid te kijken wat de beste route is voor de desbetreffende overtreder. *“We gaan de persoonsgerichte aanpak toepassen op die gasten die nu allemaal aangehouden zijn. Samen met de gemeente, met de club gaan we kijken wat kunnen doen, want als ze uiteindelijk veroordeeld worden ze komen ook weer een keer terug in het stadion. Je moet ze dan ook in de gaten houden.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Binnen Breda leeft nog wel de wens om Hooligans in beeld te omarmen. Daarbij is het noodzakelijk dat ook het OM zijn rol pakt. Op basis van deze bevindingen kunnen we concluderen dat Breda *sterk (+)* scoort op de indicator dat de persoonsgerichte aanpak van relschoppers onderdeel uitmaakt van de lokale aanpak (A.2.3). In het interview met de SLO van NAC Breda wordt de wens vanuit supporters om minder generieke maatregelen bevestigd. Uit de cijfers van het Supporterscollectief blijkt dat NAC Breda richting uitwedstrijden 1 keer gebruik moet maken van de buscombi, 6 keer een autocombi moet gebruiken, 9 keer met eigen vervoer mag richting uitwedstrijden en maar 1 keer met vrij vervoer mag richting uitwedstrijden. Andersom ontvangt Breda 2 keer een club met verplichte buscombi, 1 keer een autocombi, 10 keer supporters met eigen vervoer en 4 keer supporters met vrij vervoer (Supporterscollectief, 2019). Dit bevestigt het beeld wat we terugkijken uit de interviews in Breda dat andere steden minder welwillend staan ten opzichte van het vrij ontvangen van supporters uit Breda. Op basis hiervan kunnen we vaststellen dat NAC Breda *sterk (+)* scoort op de indicator minder generieke maatregelen voor supporters worden opgelegd (A.2.4).

6.2.2.5 Breda streeft naar minder politie-inzet rondom voetbalwedstrijden

In Breda is er ook aandacht voor de beperking van politie-inzet rondom voetbalwedstrijden. Uit de interviews komt naar voren dat in Breda ze 6 wedstrijden draaien zonder de zichtbare aanwezigheid van politie. *“En als je ziet dat de politie-inzet enorm terugloopt, ook qua overlegstructuren dat wordt alleen maar minder, we hebben heel veel wedstrijden dat er bijna geen politie-inzet plaatsvindt.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Ook is de politie niet meer in uniform aanwezig bij de wedstrijden. Het droombeeld blijft in Breda dat de regel moet zijn dat het uitzonderlijk is dat er zichtbaar politie aanwezig is bij de wedstrijden. *“Eigenlijk zou het bijzonder moeten zijn als de politie wel aanwezig is. Daar moet je soms ook wel bij de politie hard over zijn. Dat betekent namelijk ook dat ik zag laatst weer een wedstrijd bij Excelsior – Feyenoord zag ik politieagenten op TV in het stadion. Waarom eigenlijk. Wij hebben geen politie in het stadion. Bij ons is de regel geen politie in het stadion, wel in burger niet in uniform.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we constateren dat Breda *sterk (+)* scoort op de indicator dat er minder politie-inzet nodig is om voetbalwedstrijden te organiseren (A.2.5).

6.2.3 Vergelijking mate van succesvolle beleidsimplementatie Breda en Arnhem

Uit het onderzoek blijkt dat Arnhem en Breda verschillen op het gebied van mate van succesvolle beleidsimplementatie. Arnhem heeft een *matige (+/-)* score en Breda scoort *zeer sterk (++)* in relatie tot mate van succesvolle beleidsimplementatie. We zien uit de resultaten terugkomen dat Breda *sterk (+)* scoort de indicator dat de visie van TGV2020 is onderdeel van het lokale beleid (A.1.1). Een verklaring hiervoor is dat de uitgangspunten van TGV2020 onderdeel zijn van het beleid in Breda. Deze staan vastgelegd in het lokale convenant. In Arnhem is iedereen bekend met de ambities vanuit TGV 2020. Echter, moeten we op basis van de interviews vaststellen dat ze al langer hiermee bezig waren met beleid formuleren om het voetbal toegankelijker, gastvrij en veiliger te maken. TGV 2020 heeft niet specifiek gezorgd voor een andere koers of is dusdanig geborgd op lokaal niveau. Dit verklaart het verschil en dat Arnhem uiteindelijk *matig (+/-)* scoort op de indicator dat de visie van TGV2020 is onderdeel van het lokale beleid (A.1.1). Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Breda (++) en Arnhem (--) zeer veel verschillen op de indicator dat supporters zijn tevreden over lokale beleid (A.2.1). In Arnhem zien we in de onderzoeksresultaten dat initiatieven worden ondernomen, maar de uitvoering nog niet helemaal is geslaagd. Hierdoor is er een conflict ontstaan tussen de partners vanuit het VVO en een gedeelte van de supportersachterban. In Breda constateren we dat partners bewust inzetten op tevredenheid van supporters. Uiteindelijk blijkt dat supporters in Breda het meest tevreden zijn over het bezoek aan een wedstrijd van hun club in de gehele Eredivisie. In dit onderzoek scoort Vitesse juist laag. Ook zien ze een toename aan kinderen,

gezinnen en vrouwen in het stadion. Dit verklaart dat Breda beter scoort dan Arnhem op de indicator dat supporters zijn tevreden over lokale beleid (A.2.1). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat in beide casussen acties ondernomen worden om minder beperkende maatregelen op te leggen. In Breda zien we enkele succesvolle aanpassingen om het wedstrijdbezoek gastvrijer te maken. Ook in Arnhem zijn er rondom het uitvak en sfeer vak initiatieven ondernomen. Echter, de uitvoering in de praktijk moet nog worden aangescherpt om te kunnen spreken van daadwerkelijke succesvolle implementatie. Dit verklaart waarom Arnhem *matig* (+/-) scoort en Breda *sterk* (+) scoort op de indicator dat er rondom voetbalwedstrijden minder beperkende maatregelen voor supporters worden opgelegd, zoals verplichte combiregelingen, beperkte speeldata, hekken etc. (A.2.2). Op basis van de bevindingen in de interviews kunnen we vaststellen dat Arnhem *zeer sterk* (++) scoort op de indicator dat de persoonsgerichte aanpak van reischoppers maakt onderdeel uit van de lokale aanpak (A.2.3). Ook Breda is bezig met de persoonsgerichte aanpak, echter zouden ze hier graag nog stappen willen maken. Dit verklaart dat Breda (+) lager scoort dan Arnhem. Tussen Arnhem (+) en Breda (+) zien we nauwelijks verschil op het gebied van de indicator dat er minder generieke maatregelen voor supporters worden opgelegd (A.2.4). Supporters uit Breda hebben in het algemeen meer restricties als ze op bezoek gaan bij andere clubs en Arnhem is iets strikter in de ontvangst van supporters. Ook zien we geen verschil tussen Arnhem (+) en Breda (+) op de indicator minder politie-inzet nodig om voetbalwedstrijden te organiseren (A.2.5). In Arnhem ligt nadrukkelijk de ambitie om de politie-inzet naar beneden te brengen. Ook in Breda zetten ze zich in om zichtbare politie-inzet terug te brengen rondom wedstrijden.

6.3 Conclusie beleidsimplementatie netwerken Arnhem en Breda

Uit dit hoofdstuk kunnen we opmaken dat het samenwerkingsproces omtrent beleidsimplementatie TGV2020 afhankelijk is van vele actoren. Verschillende publieke en private organisaties werken samen om de betaald voetbalcompetities te organiseren. Door de jaren heen is het beleid van voetbal en veiligheid veelvuldig in ontwikkeling geweest. We zien met de komst van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 een duidelijke verschuiving in het beleid naar het verder normaliseren van een bezoek aan een voetbalstadion. De landelijke regiegroep voetbal en veiligheid wil dat het weer leuk wordt om een voetbalwedstrijd te bezoeken en de raddraaiers uitsluiten van het voetbal. Daarvoor is een landelijke ambitie in het leven geroepen die door middel van een pilotstructuur en kennisdeling moet landen in de verschillende steden. Op lokaal niveau dient de lokale vierhoek (club, gemeente, politie, OM) in samenspraak met de supporters het voetbal toegankelijker, gastvrijer en veiliger te maken.

Uit de hierboven genoemde onderzoeksresultaten kunnen we concluderen dat Breda *sterk* (+) scoort op de dimensie maatregelen op lokaal niveau doorgevoerd in lijn met TGV 2020, visie is ingebed in lokaal beleid (A.1). Arnhem scoort daarentegen juist (+/-) matig op de indicator maatregelen op lokaal niveau doorgevoerd in lijn met TGV 2020, visie is ingebed in lokaal beleid (A.1). Belangrijkste verklaring hiervoor is dat binnen Breda de visie van TGV2020 daadwerkelijk is geborgd binnen het convenant. Ook kunnen we concluderen dat op basis van de bevindingen dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de dimensie de tevredenheid over de bijdrage die te leveren is aan de doelstellingen van het vastgestelde beleid en uitvoerende organisaties (A.2). Arnhem scoort daarentegen *sterk* (+) op de dimensie de tevredenheid over de bijdrage die te leveren is aan de doelstellingen van het vastgestelde beleid en uitvoerende organisaties (A.2). Belangrijkste verschil wat we constateren is dat supporters in Breda zeer tevreden zijn over het beleid en dat binnen Arnhem enkele initiatieven niet volledig zijn gerealiseerd.

7. Netwerkcondities

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van de diepte-interviews gepresenteerd op basis van de netwerkcondities; face-to-face dialogue, vertrouwen, gedeelde visie. Op basis van de empirische resultaten wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de tweede deelvraag;

2. *In welke mate zijn netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap aanwezig binnen de casussen Arnhem en Breda?*

Uit de wetenschappelijke literatuur hebben we eerder geconcludeerd dat het samenwerkingsproces binnen een netwerk kan worden gezien als een samenhangend geheel met verschillende elementen en fases. Het samenwerkingsproces is het hart van het netwerk. Om in dit onderzoek het functioneren van het beleidsnetwerk te kunnen duiden is het daarom van belang om de netwerkcondities binnen de casussen van het samenwerkingsmodel te definiëren. Vanuit de literatuur hebben we de onderstaande netwerkcondities gedefinieerd; *face-to-face dialogue*, *vertrouwen*, *gedeelde visie*.

7.1 face-to-face dialogue

In dit onderzoek verstaan we onder *face-to-dialogue* de mogelijkheid om verschillende perspectieven met elkaar binnen het samenwerkingsproces te kunnen delen. Binnen de casussen Breda en Arnhem is gekeken naar de mogelijkheden van actoren om onderling hun mening te kunnen uiten, ongeacht achtergrond of machtspositie. Hierbij is getoetst op de frequentie van communicatie en de gelijkwaardigheid tussen actoren om inspraak te kunnen leveren tijdens het samenwerkingsproces rondom het beleid van voetbal en veiligheid. Hieronder wordt in deze paragraaf per casus de bevindingen omschreven en afsluitend wordt de conclusie *face-to-dialogue* omschreven.

Tabel 12: resultaten onderzoek face-to-face dialogue

Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal
Samenwerkingspro- ces: <i>Een samenwerkingsverb and tussen overheidsinstanties en private organisaties in een collectief besluitvormingsproc es dat gericht is op het maken en/ of implementeren van openbaar beleid of het beheren van overheidsprogramm a's en publieke middelen." (Ansell en Gash, 2007)</i>	B. Face-to- face dialogue	B.1 Frequentie communicati e. B.2 Gelijkwaardi gheid tussen actoren om inspraak te kunnen leveren.	B.1: 41 (+)	B.1: 56 (++)	B.1: 97	B.1.1 regelmatig overleg tussen actoren	B.1.1: 26 (+)	B.1.1: 44 (++)	B.1.1: 70
			B.1.2 tevredenheid over de frequentie van overleg	B.1.2: 15 (+)	B.1.2: 12 (+)	B.1.2: 27			
			B.2.1 Informatie wordt uitgewisseld tussen alle stakeholders binnen netwerk, ongeacht machtspositie	B.2.1: 30 (+/-)	B.2.1: 40 (++)	B.2.1: 70			
			B.2.2 Vrije deling van informatie, expertise en kennis tussen stakeholders.	B.2.2: 29 (-)	B.2.2: 36 (++)	B.2.2: 65			
			Totaal score (+/-)	Totaal score (++)	Totaal score (+/-)				

7.1.1 Arnhem

Uit de bevindingen in de interviews blijkt dat Arnhem *matig (+/-)* scoort op het gebied van *Face-to-face-dialogue*. Dit is geconcludeerd op basis van scores van de indicatoren; (B1.1) regelmatig overleg tussen actoren; sterk (+), (B1.2) tevredenheid frequentie contact; sterk (+), (B.2.1) informatie-uitwisseling tussen alle stakeholders binnen het netwerk, ongeacht machtspositie; matig (+/-) en (B.2.2) vrije deling van informatie, expertise en kennis tussen stakeholders; zwak (-).

Partijen weten elkaar goed, regelmatig en snel te vinden

In de onderzoeksresultaten zien we dat er regelmatig overleg is op operationeel, tactische en strategisch niveau tussen betrokken actoren. "Ook als je weinig agenda hebt, toch even bij elkaar komen." (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Uit de interviews blijkt dat er heel veel contact is op operationeel niveau tussen actoren onderling. Zo spreken Vitesse en de politie elkaar een paar keer in de week ter voorbereiding op een wedstrijd of ter opvolging van incidenten. Zeker rondom incidenten is het fijn als partijen elkaar snel weten te vinden. "Vaak na incidenten, is die neiging er om

elkaar snel te vinden. Zijn er geen incidenten dan is er geen noodzaak meer, maar op het moment dat het fout gaat is het wel belangrijk om elkaar continue te weten vinden” (Respondent 4, 7 februari 2019). Ze maken hierbij ook gebruik van snelle communicatiemiddelen, zoals een Whatsappgroep om zaken in te kunnen delen. Arnhem scoort daarom sterk (+) op de indicator van regelmatig overleg tussen actoren (B1.1).

Ook zijn betrokken actoren vanuit de gemeente, politie en clubs aanwezig op de wedstrijddagen van Vitesse. “Ik ben er alle thuiswedstrijden bij en alle overleggen. Ik denk dat andere gemeentes dat veel minder doen. Ik zit overal. Ik heb niet echt een directe rol, het is meer dat je het samendoet. Dat je ook die verbinding daar hebt. Je ziet gewoon wat er gebeurt, hoe de supporters zich gedragen, wat de ontwikkeling is, hoeveel mensen er zijn, hoe de sfeer is en hoe dat gaat met een club.” (Respondent 2, 27 februari 2019) Hieruit blijkt dat actoren binnen het netwerk elkaar op regelmatige basis ontmoeten en spreken. De frequentie van contact is hierdoor zeer regelmatig. Dit onderschrijft dat de casus Arnhem sterk (+) scoort op de indicator in relatie tot tevredenheid frequentie contact (B1.2).

Soms kan door externe communicatie richting de media ruis ontstaan binnen het netwerk. Het is daarom zaak om dingen voorafgaand goed af te stemmen, voordat het richting de media gaat. “Ja, vanuit onze eigen organisaties worden persberichten verzonden. Maar misschien wel een beetje afgestemd en gecheckt, maar dat zou wel beter kunnen. Wat er in de krant staat klopt niet altijd. Het zou fijn zijn als je met zijn allen precies hetzelfde zou uitstralen.” (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Binnen Arnhem proberen ze daarom rondom incidenten direct samen te komen en de boodschap onderling af te stemmen. “Rondom incidenten gaat de media meteen bevragen waarschijnlijk iets uitlokken en anders word je tegen elkaar uitgespeeld. Eerste statement, heel kort en niet gaat wijzen naar elkaar en de ander. Dat gebeurt ook al snel.” (Respondent 4, 7 februari 2019).

Op tactisch niveau is er ook regelmatig contact. Binnen de gemeente Arnhem is gekozen voor een vaste overlegvorm het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO). Deze overlegstructuur onder leiding van een onafhankelijk voorzitter bestaat al ongeveer 20 jaar. Enige veranderingen die over de jaren hebben plaatsgevonden zijn persoonswisselingen. Dit strategische overleg vindt ongeveer om de zes weken plaats. Binnen het overlegvorm zijn de volgende actoren vertegenwoordigd; kabinetschef van de burgemeester of adviseur openbare orde en veiligheid, de voetbalofficier van het Openbaar Ministerie, voetbal coördinator vanuit de politie, de portefeuillehouder voetbal, de directeur van Vitesse, de Manager veiligheid en wedstrijdorganisatie van Vitesse en het supportersproject van Vitesse (Vitesse Betrokken) is als adviserende partij aanwezig. Uit het interview met Niels Emeis blijkt dat de burgemeester één keer per kwartaal wordt bijgepraat over de strategische keuzes binnen het VVO. “Er is ook weer een voetbalvierhoek. We hebben VVO overleg met Vitesse betrokken, OM, politie, club en gemeente. Waar we wedstrijden bespreken, de lopende zaken en 1 keer per kwartaal komen we ook samen met de burgemeester in de voetbal vierhoek. Daar wordt de burgemeester ook even zelf bijgepraat over.” (Respondent 2, interview, 7 februari 2019). Ook deze bevindingen onderschrijven dat Arnhem sterk (+) scoort op de indicator frequentie van communicatie (B.1.2).

Supportersafvaardiging maakt geen onderdeel uit van het VVO

De Supporters Liason Officer (SLO) maakt niet standaard onderdeel uit van het VVO. “Wij vinden bijvoorbeeld dat de SLO niet in het veiligheidsoverleg moet zitten. Dat is een principiële keuze, want je kan hem met bepaalde informatie ook alleen maar belasten. Dat wil niet zeggen dat hij nooit aansluit, want we hebben ook vaak dat bepaalde mensen aansluiten bij bepaalde agendapunten.” (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Het contact met de supporters loopt via de club en de stichting Vitesse Betrokken. Verder wordt er rondom bepaalde issues gezamenlijk opgetrokken met supporters, zoals rondom het instellen van een sfeer vak voor supporters. “Ik weet nog dat we de eerste bijeenkomst hadden met de vertegenwoordigers van de verschillende supportersgroepen. Een man of 12 en de supportersvereniging erbij uitgenodigd.” (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Momenteel is er sprake van een moeilijke relatie tussen de supporters en politie, waardoor de communicatie moeizaam verloopt. “Op dit moment willen de supporters niet met de politie in gesprek. Terwijl de politie heeft aangegeven dat ze graag met de supporters in gesprek willen. Laten we even rondom de tafel gaan en de supporters hebben gezegd dat willen we niet. Dat is natuurlijk niet goed. We hebben altijd gezegd dat we in gesprek moeten blijven met elkaar.” (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Ook is de SLO opgestapt, hierdoor ontbreekt een communicatielijn met de supporters. Deze

bevindingen in de interviews onderschrijven dat Arnhem *matig* (+/-) scoort op de indicator in relatie tot vrij informatie-uitwisseling tussen alle stakeholders binnen het netwerk, ongeacht machtspositie (B.2.1). Ook kunnen we op basis van deze bevindingen vaststellen dat informatie niet vrij wordt gedeeld met de supporters. We kunnen dan ook op basis van de bevindingen in de interviews vaststellen dat Arnhem *zwak* (-) scoort op de indicator in relatie tot het gebied van vrije deling van informatie, expertise en kennis tussen stakeholders (B.2.2).

Informatie binnen het VVO wordt vrij gedeeld

De overige aanwezige actoren voelen voldoende ruimte om informatie vrij met elkaar te kunnen delen. Uit verschillende interviews komt naar voren dat er een open, directe sfeer heerst tijdens overlegvormen. *“Tuurlijk is het wel zo dat er ergens iemand zegt; waarom hebben we dat niet met elkaar gedeeld? Dan zijn we ook grote jongens met elkaar. Het is geen Mickey Mouse overleg.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019) Als er iets gebeurt, dan worden acties direct met elkaar gedeeld. *“Als er echt iets gebeurt na en tijdens de wedstrijd en er zijn aanhoudingen, dan zet de voetbal coördinator dit in de appgroep, zo transparant zijn we naar elkaar toe, we hebben een aanhouding gedaan hier en daarvoor. Dan is het kabinet van de burgemeester op de hoogte, niemand wordt verrast, de officier is op de hoogte en de voorzitter van Vitesse.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Hieruit blijkt dat actoren die in overleg zijn elkaar als gelijkwaardige partners zien en er vrije deling van informatie plaatsvindt binnen de lokale samenwerking. De keuze voor een onafhankelijk voorzitter zorgt dat de verschillende belangen van de aanwezigen op een objectieve manier worden geborgd in de discussie. Echter, zien we dat met supporters beperkt informatie wordt gedeeld. Daarom scoort Arnhem *zwak* (-) op het gebied van vrije deling van informatie, expertise en kennis tussen stakeholders (B.2.2).

7.1.2 Breda

Uit de bevindingen in de interviews blijkt dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op het gebied van *face-to-face-dialogue*. Dit is geconcludeerd op basis van scores van de indicatoren; (B1.1) regelmatig overleg tussen actoren; zeer sterk (++), (B1.2) tevredenheid frequentie contact; sterk (+), informatie-uitwisseling tussen alle stakeholders binnen het netwerk, (B.2.1) ongeacht machtspositie; matig (++) en (B.2.2) vrije deling van informatie, expertise en kennis tussen stakeholders; zeer sterk (++).

Veel contactmomenten tussen actoren

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat binnen het samenwerkingsverband in Breda elkaar treffen en het uitwisselen van informatie centraal staat. Op operationeel niveau is er veel overleg tussen club en politie. Vanuit NAC Breda staan Gijs Kluff (SLO) en Leon Aerssen (Manager Veiligheid) in contact met Koen Langen (politie). Zo spreken de actoren elkaar altijd naar de wedstrijd. *“Op maandag hebben we een overleg met de driehoek. Met politie en gemeente als het nodig is. Soms telefonisch, maar in dit geval zijn we wel bij elkaar gekomen.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). De club heeft daarnaast ook maandelijks een beleidsoverleg met politie en de gemeente. Hierin blikken ze terug en kijken ze gezamenlijk vooruit naar de komende wedstrijden. *“In het ambtelijk voetbaloverleg hebben alle partijen gezegd dat je moet evalueren hoe het beter kan en hoe je het kan bijsturen.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Deze bevindingen onderschrijven zeer sterke (++) score voor Breda op het gebied van regelmatig overleg tussen actoren (B.1.1). Uit de interviews komt naar voren dat er binnen het voetbaloverleg voldoende ruimte en geborgenheid is om kennis en informatie vrij uit te wisselen. Binnen het netwerk is er ook direct contact tussen actoren rondom bepaalde issues en onderwerpen. Tevens spreken ze elkaar rondom vooroverleggen bij wedstrijden. Deze overleggen vinden 6 tot 8 weken voor de wedstrijd plaats. Tijdens het wedstrijdoverleg is er een open sfeer en wordt er informatie gedeeld tussen de verschillende actoren. *Ja, we hebben wedstrijdoverleg met de gemeente en vanuit de club SLO en VC. Daar hebben we overleg over bijzonderheden, wat speelt er vanuit de supporters, geluiden vanuit NAC, vanuit de politie, Gijs Kluff zit daar namens de supporters aan tafel om te vertellen wat er bij de supporters speelt.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Deze bevindingen bevestigen dat de actoren in Breda tevreden zijn over de frequentie van overleg. Dit verklaart dat Breda *sterk* (+) op het gebied van frequentie van overleg (B.1.2).

Overlegvormen met supporters maakt onderdeel uit van samenwerkingsproces

Het overleggen en contact met supporters maakt in Breda onderdeel uit van het samenwerkingsproces rondom voetbal en veiligheid. *“Bijvoorbeeld overlegvormen met supporters, dat is niet overal gemeengoed. Wij zijn daar echt niet uniek in, maar er zijn ook heel veel gemeentes waar amper gesproken wordt met supporters.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Twee keer per jaar zit de lokale driehoek om de tafel met de supporters (clubraad). De supporterscoördinator en de manager veiligheid vanuit NAC Breda sluiten ook aan bij deze overleggen. Daar evalueren ze en kijken ze vooruit richting de komende seizoenshelft. *“De burgemeester in Breda zit 2 keer per jaar minimaal om de tafel met supporters. En zo vaak dat dat nodig is. Nogmaals zo vaak als mogelijk. Komt er een mailtje even overleggen, en onze burgemeester gaat zo’n gesprek altijd aan. Staat er heel open voor.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Burgemeester uit Breda is vanuit zijn rol bewust actief betrokken bij verschillende overlegstructuren rondom voetbal en veiligheid. *“Want als je iets verder van het voetbal afstaat, kan je tot de conclusie komen dat je alleen laat adviseren door de mensen op het gebied van openbare orde en veiligheid of voornamelijk door de politie. Maar door mensen mee te nemen en spiegels voor te houden, informatie uit te wisselen, kunnen mensen op een gegeven moment zeggen; stel je eigen vragen.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Uit de interviews kunnen we opmaken dat de actoren in Breda regelmatig met elkaar in contact treden en tevreden zijn over de frequentie van contact. Deze bevindingen uit de interviews bevestigen dat Breda zeer sterk (++) scoort op het gebied van informatie-uitwisseling tussen alle actoren binnen het netwerk, ongeacht machtspositie (B.2.1).

De supporters maken geen onderdeel uit van de wedstrijd- en beleidsoverleggen. Burgemeester uit Breda staat wel open voor tussentijdsoverleg met supporters. Rondom incidenten treedt de burgemeester dan ook in overleg met supporters. Ook de politie streeft een open en directe relatie na met supporters en staat in direct contact met de supporters. *“Transparant en eerlijkheid richting de supporters is van groot belang. Dat moet je doen. Anders krijg je geen vertrouwen en geen gesprek voor mekaar.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019) Regelmatig contact en elkaar ontmoeten tussen zorgt voor een stevigere vertrouwensband met supporters, hierbij is het wel goed om je achtergrond, mandaat en rolverdeling scherp te hebben. *“En ook eens binnenlopen in een supporterscafé en een keer lekker ouwehoeren met dit soort mensen. Dat groeide zo en zo kwam het eigenlijk dat 1 of 2 politieagenten dat gewoon deden en die ook met een uitwedstrijd in het vak staan en echt even supporter waren met de supporters. Dat gaf voor onze supporters een bepaalde vertrouwensband.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Op basis van deze onderzoeksresultaten kunnen we de zeer sterke (++) score in Breda verklaren op het gebied van vrije deling van informatie en kennis tussen stakeholders (B.2.2).

SLO vertolkt het geluid van supporters bij overlegvormen

De SLO vanuit NAC Breda vertegenwoordigt tijdens deze overleggen het geluid vanuit de supporters. *“Met de politie en dergelijke ik zit bij alle overleggen.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019) Tevens heeft de SLO van NAC Breda ook veel contact met zijn andere collega’s bij clubs. *“Wij zitten in de groepsapp. Ik spreek alle SLO’s in Nederland.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Het is cruciaal voor een SLO dat hij de taal van de supporters spreekt en zodoende het geluid vanuit de supporters zo goed mogelijk kan vertegenwoordigen bij overlegvormen. *“Ja, dat scheelt. Daar ben ik ook heel eerlijk in. Dan heb je gewoon al iets mee. Dus je praat de taal.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Tegelijkertijd beseffen actoren binnen het netwerk dat incidenten rondom voetbalwedstrijden druk kunnen zetten op relaties en daarmee een bedreiging vormen voor het uitwisselen van informatie en frequentie van overleg. *“Maar tegelijkertijd zijn de supporters ook weer heel boos op de politie, gemeente en de burgemeester die vertaald zich dan toch ook weer negatief richting die supporters coördinator bij de politie. Die relaties kunnen altijd onder druk komen te staan.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019).

Vrije deling van informatie tussen actoren

Uit de interviews blijkt dat er een vrije deling is van informatie tussen betrokken actoren. *“De burgemeester die is heel open en heel eerlijk, maar die verwacht ook die open en eerlijkheid als je fout bent geweest dat je dat gewoon toegeeft.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Echter, er kan ook informatie niet gedeeld kan worden. Hierbij moet je denken aan persoonsinformatie. Dit vormt geen belemmering voor de verdere samenwerking binnen het netwerk. Rondom incidenten of

beleidskeuzes worden persberichten altijd afgestemd. *“Jazeker, sterker nog als een belangrijk standpunt naar buiten gaat, dan gaat dat via de communicatie-afdeling van NAC, de politie en de gemeente. Een gezamenlijk persbericht en gezamenlijk gaan we naar buiten.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Hieruit blijkt dat actoren elkaar gelijkwaardig behandelen en ongeacht positie inspraak kunnen leveren op het beleid. Ook vindt er directe afstemming plaats onderling over betrouwbaarheid van informatie. *“Als ik iets hoor en ik twijfel, dan spreek ik even met Gijs of hij dat kan verifiëren of hij eens kan horen wat er speelt. Hij kan dat bevestigen of juist ontkrachten. Meestal is die informatie dan ook echt wel heel goed.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019).

De gemeente Breda is ook vertegenwoordigd op landelijk niveau in de regie- en expertgroep. Ze merken een aanzienlijk verschil met informatievoorziening ten opzichte van vroeger. *“Ja, ik had er weleens van gehoord. Maar toen was het een ver van mijn bed show. Ik ben bang dat het voor veel mijn collega’s ook is, want dat vond ik wel en dat heb ik ook in de expertgroep ook wel aangekaart. Daar zitten twee gemeentes aan tafel, maar er zijn er 31.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). De dialoog en informatie-uitwisseling tussen landelijke en lokaal zou moeten worden verbeterd om de ambities vanuit Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal te kunnen realiseren. De positie die de burgemeester uit Breda inneemt in de regiegroep voetbal en veiligheid zorgt er ook voor dat hij stelling neemt in de media. Dit kan soms ook spanningen opleveren op lokaal niveau. *“Het idee leeft onder supporters dat als hij niet in het landelijke overleg had gezeten, dan had hij niet zo hoog van de toren geblazen.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019).

7.1.3 Conclusie face-to-face dialogue

Uit de bevindingen blijkt dat de gemeente Arnhem en Breda matig (+/-) tot zeer sterk (++) scoren op *face-to-face dialogue* binnen het samenwerkingsverband. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat er in beide casussen sprake is van een hoge mate van frequentie van communicatie (B.1). Arnhem scoort *sterk* (+) op de indicator van regelmatig overleg tussen actoren (B1.1). Breda scoort hier *zeer sterk* (++) . In beide gemeentes en op landelijk niveau sprake is van een vaste overlegstructuur op operationeel, strategisch en tactisch niveau staan actoren regelmatig met elkaar in contact. Hierdoor is er in beide steden en op landelijk niveau een vaste structuur ontstaan rondom informatiedeling. Het verschil in sterktes wordt verklaard doordat in Breda op nog regelmatigere basis wordt overlegd en dat alle actoren actief betrokken zijn bij de verschillende overlegvormen. De verhouding en participatie van supporters verklaard mede het verschil in de scores. We zien in beide steden dat er rondom incidenten snel contact wordt gezocht met de partners en afstemming plaatsvindt over externe communicatie.

In de relatie tot toegang tot informatie over Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 tussen de gemeente Breda, Arnhem en de landelijke regie- en expertgroep kunnen we concluderen dat deze goed verloopt. Echter, was dit voorheen minder vanzelfsprekend voor de gemeente Breda. Sinds zij direct betrokken zijn bij het strategisch overleg op landelijk niveau is de informatievoorziening aanzienlijk verbeterd. Nieuwe ideeën en de doorvertaling van informatie en kennis door de onafhankelijk voorzitter van het VVO. Vanuit zijn positie als onderzoeker op het thema heeft hij een voorsprong om informatie en kennis beschikbaar te stellen binnen de lokale context. Over zijn algemeenheid kunnen we op basis van de onderzoeksresultaten stellen dat de informatievoorziening tussen landelijk en lokaal over de ambities en speerpunten van Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 niet optimaal verloopt. De visie is helder bij iedereen, maar er leeft op lokaal niveau behoefte aan meer contact, informatie en kennis over de speerpunten

We zien een duidelijk verschil op de betrokkenheid van supporters bij overlegvormen. Dit zien we ook terug in de matige score (+/-) van Arnhem op het gebied van informatie-uitwisseling tussen alle stakeholders binnen het netwerk, ongeacht machtspositie (B.2.1). Onderling wordt er binnen het VVO vrij informatie-uitgewisseld. Echter, daarbuiten zien we dat communicatielijnen met bijvoorbeeld supporters ontbreken. Ook is er hierdoor geen vrije deling van informatie, expertise en kennis tussen alle stakeholders. Uit de interviews blijkt dan ook dat Arnhem zwak (-) scoort op deze indicator (B.2.2). In de casus Arnhem is er dus binnen de overlegstructuur geen direct contact met supporters, maar verloopt dit via stichting Vitesse betrokken of de club. NAC Breda kiest daarentegen voor een structuur waarbij supporters, in de vorm van een clubraad, direct onderdeel uitmaken van overlegvormen. Hierdoor is er een hogere mate van vrije deling van informatie en kennis tussen alle

stakeholders, ongeacht machtspositie. We zien dan ook een verschil in beide casussen op het gebied van de indicatoren informatie-uitwisseling tussen alle stakeholders binnen het netwerk, ongeacht machtspositie (B.2.1) en vrije deling van informatie, expertise en kennis tussen alle stakeholders (B.2.2). Breda scoort namelijk twee keer zeer sterk (++) op deze indicatoren, waar we eerder hebben vastgesteld dat Arnhem hier matig (+/-) en zwak (-) scoort. Uiteindelijk zien we dan ook een duidelijk verschil tussen de casus Arnhem (+/-) en Breda (++) op het gebied van gelijkwaardigheid tussen actoren om inspraak te kunnen leveren. Concluderend, kunnen we vaststellen dat de casus Breda sterker scoort (++)), dan de casus Arnhem (+/-) op het gebied van face-to-face dialogue.

7.2 Vertrouwen

In dit onderzoek verstaan we onder *vertrouwen* de verwachting van een bepaalde actor binnen het netwerk jegens de andere actor die zich daarbij onthoudt van eventueel opportunistische gedragingen en uitingen wanneer de mogelijkheid zich voordoet. Binnen de casussen Breda en Arnhem is gekeken naar overstemming van vertrouwen, de betrouwbaarheid van actoren en afwezigheid van opportunistisch gedrag bij actoren. Binnen de onderzoeksresultaten is getoetst hoe sterk het vertrouwen aanwezig is binnen het samenwerkingsproces rondom voetbal en veiligheid. In deze paragraaf wordt per casus de bevindingen omschreven en afsluitend wordt de conclusie op *vertrouwen* omschreven.

Tabel 13: resultaten onderzoek vertrouwen

Concept	Variabelen	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal
Samenwerkingsproces	C. Vertrouwen	C.1 Overeenstemming vertrouwen	C.1: 20 (+)	C.1: 25 (+)	C.1: 45	C.1.1 Partijen binnen het netwerk komen hun afspraken onderling na rondom incidenten en beleidsuitvoering bij wedstrijden C.2.1 Partijen kunnen ervan uitgaan dat andere handelen vanuit juiste intenties in lijn met vastgestelde lokale beleid TGV 2020 C.3.1 Partners misbruiken niet de beschikbare informatie over beleid TGV2020 vanuit andere partners voor eigen gewin. C.4.1 Partners geven elkaar het voordeel van de twijfel bij de uitvoering van beleid TGV 2020.	C.1.1: 20 (+)	C.1.1: 25 (+)	C.1.1: 45
		C.2 Betrouwbaarheid	C.2: 29 (+/-)	C.2: 31 (++)	C.2: 60		C.2.1: 29 (+/-)	C.2.1: 31 (++)	C.2.1: 60
		C.3 Afwezigheid van opportunistisch gedrag	C.3: 18 (+/-)	C.3: 17 (+)	C.3: 35		C.3.1: 18 (+/-)	C.3.1: 17 (+)	C.3.1: 35
		C.4 Voordeel van de twijfel	C.4: 19 (+/-)	C.4: 30 (++)	C.4: 49		C.4.1: 19 (+/-)	C.4.1: 30 (++)	C.4.1: 49
			C. 86	C. 103	C. 189				
			Schaal (+/-)	Schaal (++)	Schaal				
		Schaal: Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (-)							

7.2.1 Arnhem

Uit de bevindingen in de interviews blijkt dat Arnhem *matig* (+/-) scoort op het gebied van *vertrouwen*. Dit is geconcludeerd op basis van scores van de indicatoren; (C.1.1) partijen binnen het netwerk hun afspraken onderling nakomen rondom incidenten en beleidsuitvoering bij wedstrijden; sterk (+), (C.2.1) partijen ervan uit kunnen gaan dat andere handelen vanuit de juiste intenties in lijn met vastgestelde beleid rondom TGV2020; matig (+/-), (C.3.1) binnen het lokale beleidsnetwerk wordt informatie vanuit andere partners niet gebruikt voor eigen gewin matig (+/-), (C.4.1) partners elkaar het voordeel van de twijfel geven in het beleid TGV 2020; matig (+/-).

Onafhankelijk voorzitter bespoedigt vertrouwen in samenwerkingsverband

Uit het onderzoek komt naar voren in de casus Arnhem dat de onafhankelijk voorzitter van het VVO de basis vormt voor het vertrouwen in het overleg tussen partijen. *“Vertrouwen is een grote basis in ons overleg en ik heb gemerkt als wij een overleg hebben dat in vredetijd werkt. Daar hebben we heel veel aan als er gedonder is, dan hebben we hele korte lijnen om elkaar te helpen.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Dit wordt bevestigd in het interview met de veiligheidsmanager van Vitesse. *“Je weet elkaar makkelijk te vinden. Het escaleert bijna nooit. De burgemeester hoeft er nooit aan te pas te komen. Korte lijnen met elkaar. Je kan discussies normaal met elkaar voeren.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Ook de adviseur openbare orde en veiligheid uit de gemeente Arnhem die onlangs pas actief deelneemt aan het VVO, omschrijft het vertrouwen als goed. *“Die is gewoon goed. Er zijn altijd verschillende belangen. Dat is ook een beetje zoeken, maar we kunnen het wel tegen elkaar uitspreken en uiteindelijk een gezamenlijke lijn kiezen.”* (Respondent 2, interview, 7 februari 2019). Hieruit blijkt dat partijen hun afspraken nakomen binnen het VVO. Arnhem scoort dan ook sterk (+) in relatie tot de indicator dat partijen binnen het netwerk hun afspraken onderling nakomen (C.1.1).

Partijen weten elkaar snel te vinden rondom beleidsuitvoering

Een belangrijk basis voor het vertrouwen is de structuur, agendering en cultuurbewaking van het VVO. Vaak geven actoren in Arnhem aan dat vertrouwen draait om mensen, maar de goede en frequente overlegstructuur, waarbinnen actoren duidelijk, open en transparant kunnen zijn, wordt vaak benoemd als succesfactor om de betrouwbaarheid binnen het netwerk te vergroten. *“Het is wel uniek, omdat je frequenter samenwerkt. De schaalgrote en het feit dat je vaker samenkomt dat maakt het dat je vaker samen kan komen. Incidenteel of 1 keer per jaar samenkomen dan kan je nooit dat vertrouwen opbouwen.”* (Respondent 2, interview, 7 februari 2019). Doordat er een regelmatige standaard overlegstructuur is op tactische, operationeel en strategisch binnen het samenwerkingsverband weten de verschillende actoren elkaar makkelijk te vinden en kunnen ze ervan uitgaan dat andere handelen naar de gemaakte en vastgelegde afspraken. Zo stelt ook de veiligheidsmanager van Vitesse. *“Ja, maar daar moet je afspraken over maken. Opsporing, vervolging of vervolgonderzoek. Hoe ga je er mee om. Ook om herhaling te voorkomen. Ook niet meteen in paniek te schieten gelijk.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Dit wordt bevestigd door de adviseur openbare orde en veiligheid uit de gemeente Arnhem. *Jazeker, ook in de tijden dat het goed elkaar blijven ontmoeten.* (Respondent 2, interview, 7 februari 2019). Ook als er geen urgente zaken te bespreken zijn, dan is het toch goed om bij elkaar te komen. Dit draagt bij aan het onderling vertrouwen en het in standhouden van de gemaakte afspraken. Een gevolg van het aanwezige vertrouwen is dat partners worden meegenomen in externe communicatie-uitingen. *“Nu met het opstappen van Joost de Wit krijgen we van te voren een persbericht te zien. Zo, van dit zit eraan te komen. Het was niet een hele grote verrassing, maar ze doen het altijd wel netjes.”* (Respondent 2, interview, 7 februari 2019). Dit bevestigd het vertrouwen dat heerst onderling.

Vertrouwen in netwerk cruciaal voor vrije informatiedeling

Op basis van deze resultaten zou vastgesteld kunnen worden dat partijen binnen het netwerk dichtbij elkaar staan. Echter, onlangs is binnen het netwerk met belangrijke partners, de vertegenwoordiger vanuit de supporters de SLO en de supporters vanuit het sfeer vak, een vertrouwensbreuk ontstaan. Hierdoor zijn de partners niet meer in overleg met de supporters en is er wantrouwen over en weer. De vertrouwensbreuk is ontstaan door informatiedeling die door andere partijen niet gewaardeerd werd. Op basis van deze onderzoeksresultaten stellen we vast dat Arnhem matig (+/-) scoort op de indicator dat partijen ervan uit kunnen gaan dat andere handelen vanuit de juiste intenties (C.2.1).

Een gevolg van een goede vertrouwensrelatie is dat er vrije informatiedeling kan plaatsvinden. Actoren binnen het VVO misbruiken deze informatie dan niet voor eigen gewin. Zo geeft ook de onafhankelijk voorzitter van het VVO aan. *“Als je goed met elkaar in gesprek bent, dan worden dit soort dingen ook besproken. Dat is echt wel door de relatie. Vertrouwen en continuïteit zijn wel echt succesfactoren.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Uit de interviews komt ook een vertrouwensbreuk naar voren met een actor binnen het netwerk. De toenmalig SLO in de ogen van de overige actoren zijn afspraken niet nakwam en partijen op een bepaald moment er niet meer vanuit konden gaan dat de SLO handelden vanuit de juiste intenties. *“We hebben het afgelopen jaar wel gemerkt de SLO die er zat. Die viel ons openlijk af bij supporters. De politie openlijk afvallen bij*

supporters. Dat kan niet.” (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Deze vertrouwensbreuk wordt door alle overige actoren onderkent. *“Ik ken de oud SLO al heel lang. Ik denk niet dat hij niet integer is, daar ga ik niet vanuit. Ik denk wel dat hij soms in hele lastige situaties heeft gezeten.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Hieruit kunnen we opmaken dat Arnhem *matig* (+/-) scoort op de indicator partners misbruiken niet de informatie vanuit andere partners voor eigen gewin (C.3.1).

Helder verwachtingspatroon richting SLO is cruciaal voor functioneren netwerk

Dit roept de vraag op binnen Arnhem hoe een SLO optimaal kan functioneren zonder dat de vertrouwensrelatie tussen de actoren worden geschaad. *“Nu zijn we weer heel erg druk bezig met de SLO. Nieuwe mensen aantrekken en goed positioneren.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). De SLO moet vanuit twee kanten vertrouwen genieten. Enerzijds moet hij door supporters worden gezien en vertrouwd worden als verlengstuk om de belangen van de supporters goed te kunnen vertegenwoordigen. *“Als je te veel onderdeel wordt van de club, dan ben je ook draagvlak op een gegeven moment kwijt.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Anderzijds moet hij een sparringpartner zijn van de lokale vierhoek binnen gemeentes. Dit staat soms op gespannen voet als er informatiedeling moet plaatsvinden. *“Een politiemann zei tegen mij rondom het onderzoek naar SLO. Daar had ik het met hem over. Henk wat verwacht je nu rondom het delen van informatie. Ik ga nergens vanuit en als ik iets krijg dan is het mooi meegenomen”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019).

Weinig vertrouwen in competenties van supporters

De vertrouwensrelatie met supporters was op het moment van onderzoek lastig binnen Arnhem. Het vertrek van de SLO werkt door in het vertrouwen tussen de partners en supporters. *“Dat ligt onder andere aan dat gedoe met onze SLO'er dat speelt wel een rol.”* De SLO vervult een belangrijke brugfunctie en informatiepositie richting supporters. De onafhankelijk voorzitter heeft vanuit zijn andere functie onderzoek gedaan naar het functioneren van de SLO. *“Daarom vind ik die functie van de SLO zo belangrijk. Dat is heel belangrijk om de supporters uit te leggen waarom er bijvoorbeeld stadionverboden worden opgelegd, maar ook de club te vertellen wat de supportersbelangen zijn en of je daar rekening mee moet houden. Zonder supporters geen voetbal.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Uit de onderzoeksresultaten kunnen we opmaken dat alle actoren een zekere mate van wantrouwen hebben jegens het functioneren van supporters als mede beleidsbepaler. *“Het is een utopie om te denken dat je draagvlak hebt van alle supporters. Ik durf wel te stellen dat het nooit zo is. Wij hebben onze supportersvereniging die hebben we echt als gesprekspartner.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Vertegenwoordiging vanuit de supporters is prettig om mee te klankborden, maar actoren geven ook aan dat supporters niet altijd beschikken over het juiste mandaat en positie om ook besluiten te nemen. *“Je merkt nu dat de supportersverenigingen gesprekspartner zijn van de KNVB. Daarmee pak je bepaalde groepen, maar ook heel veel supporters ook niet. Op zich vind ik het goed dat ze dat doen, maar het is niet heilig. Je moet niet denken dat het heilig is. Het is goed om de welwillende meerderheid met je mee te krijgen.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Actoren binnen het beleidsnetwerk Arnhem gaan er dus niet vanuit dat een afvaardiging van de supporters garant staat voor het handelen van alle supporters in het stadion. Supportersgroepen verschillen enorm, daarom kan je niet spreken over de supporter. *“Die supportersgroepen zijn ook heel verschillend, wij hebben bij Vitesse ook zes tot zeven verschillende groepen. Ja, dat is een wereld van verschil.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Dit verklaart ook de *matige* (+/-) score binnen Arnhem op de indicator dat partners elkaar het voordeel van de twijfel geven in het beleid (C.4.1).

Negatieve ervaringen kunnen invloed hebben op het vertrouwen in het samenwerkingsverband

Incidenten uit het verleden hebben impact op de vertrouwensrelatie op de toekomst. Mede doordat er een vaste structuur staat rondom het samenwerkingsproces kunnen incidenten uit het verleden lang impact hebben op de vertrouwensrelatie tussen actoren onderling op lokaal niveau en tussen clubs onderling. *“Ja, incidenten blijven je achtervolgen ook bij supporters die hebben een olifantengeheugen. Dat is echt zo.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Aangezien actoren elkaar vaak en voor langere tijd tegenkomen, kunnen incidenten of onjuist handelen vanuit actoren lang hun sporen achterlaten in het samenwerkingsverband. We zien dit ook terug bij de samenwerking tussen steden (lokale vierhoeken) onderling. Een incident met supporters uit het verleden wordt lang meegewogen bij de wedstrijdorganisatie en inschaling van wedstrijdrisico.

Het vertrouwen in de uitwerking van de landelijke ambities en speerpunten vanuit Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 is beperkt. Ondanks dat de afspraken landelijk zijn vastgelegd, zie je veel verschil in de uitvoering per gemeente. Door de veiligheidsmanager van Vitesse wordt hierin het voorbeeld rondom het plan van aanpak vuurwerk in stadions benoemd. *“Of als de burens bij jou komen. Ja, dat zie je precies in de vuurwerkaanpak gebeuren. Uiteindelijk is dit landelijk vastgelegd, maar dan moeten wel alle kikkers in de kruiwagen en zorgen dat ze het uiteindelijk ook doen. Maar weet je over het vuurwerk is een week geleden vastgelegd en we spelen binnenkort tegen Willem II en wordt het beleid uitgerold en vervolgens zie je op een LinkedIn van een commercieel iemand van Willem II foto's van vuurwerk. Dan denk ik ook, we hebben afgesproken dat we het niet gaan promoten en niet meer gaan doen.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Het niet nakomen van landelijke afspraken voedt het wantrouwen binnen het gehele netwerk van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020. Inzichtelijk maken waarvoor je staat als landelijke partners is daarom cruciaal. *“Kijk, wil niet zeggen dat het niet gebeurt, sommige smokkelen naar binnen en dan gebeurt het ook. Maar je moet wel laten zien dat je er iets aan doet.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Ook hier zien we dat partners binnen Arnhem andere actoren niet het voordeel van de twijfel geven in beleid (C.4.1). Dit verklaart mede de matige score (+/-) binnen de casus Arnhem op het gebied van voordeel van de twijfel geven.

7.2.2 Breda

Uit de bevindingen in de interviews blijkt dat Breda zeer *sterk* (++) scoort op het gebied van *vertrouwen*. Dit is geconcludeerd op basis van scores van de indicatoren; (C.1.1) partijen binnen het netwerk hun afspraken onderling nakomen rondom incidenten en beleidsuitvoering bij wedstrijden sterk (+), (C.2.1) partijen ervan uit kunnen gaan dat andere handelen vanuit de juiste intenties in lijn met vastgestelde beleid rondom TGV2020; zeer sterk (++)), (C.3.1) binnen het lokale beleidsnetwerk wordt informatie vanuit andere partners niet gebruikt voor eigen gewin matig; sterk (+), (C.4.1) partners elkaar het voordeel van de twijfel geven in het beleid TGV 2020; zeer sterk (++)).

Rondom incidenten blijven partijen dichtbij elkaar staan

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat partijen binnen het samenwerkingsverband onderling afspraken nakomen. Dit zien we in Breda nadrukkelijk terugkomen rondom incidenten. Partijen blijven dan dichtbij elkaar staan en houden vast aan eerdere afspraken. *“Je moet als partners elkaar vasthouden. En dan is het de vraag hoe de politiek erop gaat reageren en erachter blijft staan. Ik heb het gevoel van wel. Maar je moet als partners elkaar blijven vasthouden. Niet in de paniek schieten.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Daarbij is er nadrukkelijk aandacht voor evaluatie van de wedstrijdorganisatie, zowel incidenten als positieve momenten worden hierbij benoemd. *“Een incident moet je niet door laten afschrikken, maar althans je moet ervan leren. Maar als het er heel veel zijn dan gaan de teugels wel aangescherpt worden, dat zal iedere burgemeester doen.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Deze afspraak wordt bevestigd door de club. *“In het ambtelijk voetbaloverleg hebben alle partijen gezegd dat je dan met elkaar moet evalueren hoe het beter kan en hoe je het kan bijsturen.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Dit verklaart dat Breda *sterk* (+) scoort op de indicator dat partijen binnen het netwerk hun afspraken onderling nakomen (C.1.1).

Partijen in Breda geven elkaar voordeel van de twijfel

Daarnaast is er een hoge mate van vertrouwen tussen actoren onderling. *“Ja, dat is iets heel apart. Ik merk heel duidelijk met het vertrouwen hebben in supporters. Want ze hebben wel vertrouwen in mij, Als ik zei dat ik het ging regelen, dan kan het wel.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). De adviseur openbare orde en veiligheid van de gemeente Breda bevestigt deze goede vertrouwensrelatie met Leon Aerssen de veiligheidsmanager van NAC Breda. *“Wij hebben heel veel vertrouwen in Leon. Dat heeft hij ook aangetoond om waar te maken en dat betekent ook dat je eerder genegen bent om grotere risico's te nemen. Nah grote risico's, om te geloven als iemand zegt ik ga dat regelen en dat gaat goed. En dan hebben wij misschien iets van ja, maar weet je Leon wij geven jou dat vertrouwen maar houdt het wel scherp in de gaten. Maar dan maakt hij het ook waar. Dat moet ook kunnen.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Deze hoge mate van vertrouwen zien we breed in het samenwerkingsverband binnen Breda terugkomen, zo ook bij de relatie tussen de SLO van NAC Breda en de politie. *“Ik zie de SBP, supporters begeleiders van de politie, eigenlijk als collega's. Koen ja. Koen en ik schakelen zoveel. Ik heb hem bijna dagelijks aan de telefoon. Als ik iets niet kan zeggen, dan hebben we ook nog andere wegen. Maar Koen en ik zien elkaar echt als*

collega's." (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Dit vertrouwen is door de jaren heen wel gegroeid. Een belangrijk element hierin is het waarmaken en nakomen van afspraken. *"Je moet ook tijd hebben om te leren. Sommige mensen willen meteen aan de slag. Je moet vertrouwen ook verdienen. Je krijgt het niet cadeau, maar je moet het verdienen. Als je het waarmaakt, dan gaat het met kleine stapjes. Maar het begint met je afspraken nakomen. Een woord een woord, een man een man, daarmee creëer je met alle partners vertrouwen."* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Ook speelt transparantie en eerlijkheid een belangrijke rol in het vertrouwen tussen de supporters en andere actoren. Dit werkt twee kanten op, zowel vanuit de supporters als vanuit de lokale vierhoek. *"Transparant en eerlijkheid richting de supporters is van groot belang. Dat moet je doen. Anders krijg je geen vertrouwen en geen gesprek voor mekaar."* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Uit het onderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat partners binnen Breda elkaar het voordeel van de twijfel geven rondom de uitvoering van beleid. Uit deze bevindingen in de interviews kunnen we opmaken dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator dat partijen ervan uit kunnen gaan dat andere handelen vanuit de juiste intenties (C.2.1).

Uit de interviews komt nadrukkelijk naar voren het geloof en vertrouwen in het handelen van de burgemeester. Meerdere actoren onderschrijven zijn bestuurlijk lef, transparantie en visie. Dit versterkt het vertrouwen in het vastgestelde beleid. *"Ik vind het nog steeds een goede burgemeester die transparant is."* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Ook zorgt het voor een vaste koers en vertrouwen in het handelen van de partners. *"Wij gaan gewoon door. Dat heeft onze burgemeester ook aangegeven. Dat hebben de partners al uitgesproken ook in de clubraad. Daar was ook de clubraad blij mee."* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Ook blijkt dat actoren elkaar steunen en het voordeel van de twijfel geven bij beleid. Ze onderkennen het belang, dit uiten ze dan ook richting hun achterban of organisatie. Hierdoor blijft het vertrouwen in het samenwerkingsverband in stand. *"Absoluut en dan is het heel belangrijk dat ik voor hem blijf staan. Als ik hem ook laat vallen of aangeef dit gaat niet, dan hebben we een heel groot probleem."* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Dit verklaart waarom Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator dat partners elkaar het voordeel van de twijfel geven bij het beleid (C.4.1). Deze elementen uit het onderzoek verklaren tevens dat Breda *zeer sterk* (++) scoort in relatie tot de indicator dat partijen ervan uit kunnen gaan dat andere handelen vanuit de juiste intenties (C.2.1).

Negatieve ervaring leidt niet direct tot een vertrouwensbreuk

Rondom een incident met rellen bij NAC Breda tegen Willem II is er een lichte vertrouwensbreuk ontstaan tussen de supporters en de burgemeester van Breda. Belangrijkste oorzaak hiervan is de verwachtingen die actoren jegens elkaar hadden rondom het handelen en veroordelen van de rellen bij NAC Breda – Willem II. De burgemeester omschrijft in het interview dat hij had gehoopt dat de welwillende supporters steviger afstand hadden genomen van derellende supporters. *"Ik had bij supporters meer lef verwacht, dat zij zouden zeggen dat deze gasten het ook verpesten voor de goedwillende supporters. Deze gasten maken het ook voor ons kapot, want door deze beelden zullen andere burgemeesters terughoudender zijn ten opzichte van NAC. Waarom spreek je daarover niet uit?"* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). De burgemeester koos zelf wel frontaal aanval en hoopte dat de goedwillende NAC-supporters zouden volgen. Dit komt de vertrouwensrelatie niet ten goede en heeft mogelijk effect op toekomstig handelen. *"Ik merk wel dat de relatie met de supporters nu is veranderd. Ik ga daar niet. Ik ga niet in 1 keer de principes van normalisatie ter discussie stellen. Tegelijkertijd denk ik wel zo gaat het dus. We zeggen met elkaar dat we de kwaadwillende willen aanpakken en als we dan een keer de kwaadwillende willen aanpakken, als ze zo over de scheef gaan, dan is de onderlinge solidariteit ver te zoeken."* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Deze bevindingen laten zien dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator dat partners elkaar het voordeel van de twijfel geven bij het beleid (C.4.1). Ondanks tegenslag, trekt burgemeester het beleid niet in twijfel. Verder komt uit interviews naar voren dat incidenten een impact hebben op het vertrouwen in het vastgestelde beleid. *"80% van de wedstrijden die wij doen met voorplein, zonder supporters op onthoudt en vrij vervoer blijft niet hangen. 1 incident blijft jaren hangen."* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Ondanks het incident rondom NAC-Willem II kunnen partijen er wel vanuit blijven gaan dat partijen blijven handelen vanuit de juiste intenties en oorspronkelijke visie. Dit verklaart ook dat de casus Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator dat partijen ervan uit kunnen gaan dat andere handelen vanuit juiste intenties (C.2.1).

Supporters fungeren als sparringpartner voor beleidskeuzes

Uit de onderzoeksresultaten komt verder naar voren dat er veel vertrouwen is in het functioneren en handelen van de clubraad van NAC Breda. De vertegenwoordiging van de supporters zit vaak direct om tafel met gemeente en politie. De perceptie bij andere actoren binnen het netwerk is dat de clubraad handelt vanuit de juiste intenties. *Ik vind wel dat ze heel reëel zijn. Zij begrijpen ook wel dat NAC – Willem II geen A-wedstrijd maakt. Niet nu, misschien in de toekomst nog als we echt heel ver zijn. Ik vind dat ze reëel zijn.* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Uiteraard is ook in Breda van toepassing dat de clubraad een afvaardiging is supporters, maar dat supporters niet het vertrouwen genieten van het gehele stadion en daarop dus ook niet worden afgerekend. *Waarbij je wel goed in de gaten moet houden, dat supporters geen directe partner zijn. Ze zijn wel een partner, maar veelal zijn er lokale convenanten waarbinnen afspraken zijn gemaakt.* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). De clubraad misbruikt de informatie niet voor eigen gewin, maar om het voetbal toegankelijker, gastvrij en veiliger te maken in Breda. Uit deze onderzoeksresultaten kunnen we verklaren dat Breda *sterk (+)* scoort in relatie tot de indicator dat partners informatie niet misbruiken voor eigen gewin (C.3.1).

SLO cruciaal voor vertrouwen in netwerk

De SLO bij NAC Breda vormt een belangrijke brugfunctie tussen de supporters en de overige actoren binnen het samenwerkingsverband. Hij geniet vertrouwen van de supporters en is aanwezig bij verschillende overlegvormen tussen politie, OM, club en gemeente. Zijn informatiepositie bij supporters heeft hij stevig verankerd door de taal van de supporters te spreken en aanwezig te zijn op plekken waar supporters zijn. *Je bent er niet altijd als het goed gaat of als het slecht gaat. Nee, je bent er gewoon. Dan gaan mensen je in vertrouwen nemen en dan ga je informatie krijgen waar je wat aan hebt.* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Ook de andere actoren in het netwerk hebben veel vertrouwen in de informatiepositie van de SLO van NAC Breda. Zij misbruiken de informatie niet en tonen begrip voor de soms wat moeilijke positie waarin de SLO zich moet begeven. *Beetje lastig, Gijs is natuurlijk wel in een bepaalde positie. Als hij daadwerkelijk informatie krijgt over personen, dan kan hij dat beter ergens anders melden via misdaad anoniem of via een andere officiële weg, of via Leon Aerssen de manager bij NAC. Hij moet natuurlijk wel de positie blijven houden bij de supporters.* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat actoren dat partners binnen Breda de beschikbare informatie niet gebruiken voor eigen gewin. Dit verklaart daarmee ook dat Breda *sterk (+)* scoort in relatie tot de indicator dat partners informatie niet misbruiken voor eigen gewin (C.3.1).

Directe afstemming met landelijke partners leidt tot meer vertrouwen in TGV2020

Het vertrouwen in de landelijke ambitie en partijen is toegenomen sinds de burgemeester uit Breda onderdeel uitmaakt van de landelijke regie- en expertgroep voetbal en veiligheid. *Ja, ik had er weleens van gehoord. Maar toen was het een ver van mijn bed show. Ik ben bang dat het voor veel mijn collega's ook is, want dat vond ik wel en dat heb ik ook in de expertgroep ook wel aangekaart.* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Het vertrouwen in het vastgestelde landelijke beleid kan wel een deuk oplopen als er grote verschillen zijn in de aanpak rondom Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. *Dat is precies het punt waar we nu op zitten. We zitten al jaren op deze koers. Nu willen de jongens ook graag wat terugzien. Dat komt ook door de situatie, waarin wij zitten. Als wij 10de hadden gestaan, dan hadden ze niet moeilijk gedaan. Maar nu zeggen ze gewoon luister Gijs we willen het gewoon terug anders willen we het hier ook niet meer.* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Hieruit blijkt dat de partners in Breda hun afspraken nakomen rond Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Dit verklaart mede dat Breda *sterk (+)* scoort op de indicator dat partijen binnen het netwerk hun afspraken onderling nakomen (C.1.1).

7.2.3 Conclusie vertrouwen

Uit het onderzoek blijkt dat de casus Arnhem *matig (+/-)* scoort op het gebied van vertrouwen en de casus Breda *zeer sterk (++)* scoort op het gebied van *vertrouwen*. Een verklaring hiervoor is dat partners hun gemaakte afspraken vanuit de regelmatige overlegstructuur nakomen. Tevens schakelen partners rondom incidenten snel en weten ze elkaar snel te vinden. Hieruit blijkt dat actoren in zowel Arnhem en als Breda handelen volgens de juiste intenties jegens andere actoren binnen het netwerk

(C.1.1). Echter, zien we door een vertrouwensbreuk in het samenwerkingsverband in Arnhem een groot verschil bij de indicatoren (C.2.1), (C.3.1) en (C.4.1)

Doordat stakeholders elkaar veel treffen bij operationele, strategische en tactische overlegvormen ontstaat er een vertrouwensband. Ook snelle afstemming rondom externe-communicatie uitingen kan een bijdrage leveren aan wederzijds vertrouwen tussen actoren (C.2.1). Hierdoor zijn actoren eerder geneigd om elkaar rondom beleid het voordeel van de twijfel te geven (C.4.1). Het belang van elkaar ontmoeten en treffen wordt in beide casussen door actoren onderstreept. Echter, zien we ook dat onbegrip voor elkaars rol en mogelijkheden kan leiden tot een disbalans rondom juist handelen met dezelfde intenties. De sterke overlegstructuur op lokaal niveau zorgt ervoor dat informatie vrij gedeeld kan worden tussen actoren en niet wordt ingezet voor eigen gewin (C.2.1).

In Arnhem is er echter wel een vertrouwensbreuk ontstaan, toen een actor informatie heeft verspreid voor eigen gewin. We zien daarom in beide casussen een duidelijk verschil bij de indicatoren wederzijds vertrouwen tussen actoren (C.2.1) en dat partners geen informatie misbruiken voor eigen gewin (C.3.1). Arnhem scoort matig (+/-) op deze indicatoren en Breda scoort hier juist weer *zeer sterk* (++) *tot sterk* (+). Doordat er een regelmatige en sterke overlegstructuur met dezelfde actoren staat, kunnen incidenten impact hebben op het vertrouwen binnen het samenwerkingsverband. In zowel de casus Arnhem en Breda wordt aangegeven dat incidenten of onbetrouwbaar handelen vanuit actoren lang hun sporen kan achterlaten in het samenwerkingsverband. We zien dit ook terug bij de samenwerking tussen steden (lokale vierhoeken) onderling. Een incident met supporters uit het verleden wordt lang meegewogen bij de wedstrijdorganisatie en inschaling van wedstrijdrisico. Verder komt uit de casussen naar voren dat het vertrouwen in de gemaakte afspraken rondom de visie Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020 een deuk kan oplopen als er grote verschillen zijn in de aanpak tussen steden (lokale vierhoek).

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat partners binnen beide gemeentes moeite hebben met het vertrouwen van supporters binnen het samenwerkingsproces rondom de uitvoering van beleidsambities en speerpunten. Het vertrouwen ontbreekt of de supporters over het juiste mandaat en draagvlak beschikken om afspraken na te komen. Supporters worden daarom niet als volwaardig partner gezien bij beleidsvorming. In de casus Arnhem zien we dat door incidenten uit het verleden de supporters niet meer volledig worden meegenomen in beleid. In de casus Breda zien we als supporters goed vertegenwoordigd zijn, dan draagt dit bij aan de betrouwbaarheid van supporters. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat een sterke SLO met een goede informatiepositie, juiste rolverdeling en mandaat, kan een bijdrage leveren aan het begrip, informatie-uitwisseling en draagvlak vanuit de supporters om het vertrouwen in afspraken en intenties op lokaal niveau doen verbeteren. Dit verklaart ook het verschil in Arnhem en Breda op de indicator dat partners elkaar het voordeel van de twijfel geven (C.4.1.). Arnhem scoort hier matig (+/-) en Breda scoort hier juist *zeer sterk* (++).

Concluderend kunnen we vaststellen dat Arnhem en Breda even sterk scoren op het gebied van overeenstemming van vertrouwen (C.1). We zien wel nadrukkelijk een verschil bij de andere dimensies, zoals betrouwbaarheid (C.2) en de afwezigheid van opportunistisch gedrag (C.3). Arnhem scoort hier bij beide dimensies matig (+/-) en Breda scoort hier juist *zeer sterk* (++) en *sterk* (+). Verklaring hiervoor is een recente vertrouwensbreuk in Arnhem met een actor die informatie heeft verspreid. Ook zien we verschil bij het voordeel van de twijfel geven (C.4). Breda scoort hier *zeer sterk* (++) en Arnhem juist matig (+/-). Dit verschil is te verklaren aan de hand van geloof en vertrouwen is in het handelen in Breda. Ondanks een recent incident wat mogelijk twijfel zou kunnen bewerkstelligen, onderschrijven meerdere actoren nog steeds het beleid. In Arnhem constateren we dat partners andere actoren juist niet het voordeel van de twijfel geven omtrent beleid en dat dit de vertrouwensrelatie met supporters heeft geschaad. In zijn algemeenheid kunnen we dus concluderen dat casus Arnhem (+/-) *matig* scoort en de casus Breda (++) *zeer sterk* scoort op het gebied van *vertrouwen*.

7.3 Gedeelde visie

In dit onderzoek verstaan we onder *gedeelde visie* de gedeelde doelstelling en missie waar alle actoren binnen het netwerk zich achter hebben geschaard en dit uitdragen. Binnen de casussen Arnhem en Breda is gekeken naar de perceptie van actoren over het probleem en gewenste

oplossingsrichting, wederzijds begrip over doelstellingen van actoren en de gedeelde commitment om doelstelling te behalen. In deze paragraaf wordt per casus de bevindingen omschreven en afsluitend wordt de conclusie van *gedeelde visie* omschreven.

Tabel 14: resultaten onderzoek gedeelde visie

Concept	Variabelen	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal
Samenwerkings proces	D. Gedeelde visie	D.1 Perceptie van probleem en gewenste oplossing. D.2 Wederzijds begrip over doelstellingen D.3 Gedeelde commitment om doelstelling te behalen	D.1: 6 (--)	D.1: 15 (+)	D.1: 21	D.1.1 Stakeholders hebben dezelfde perceptie van problematiek en gewenste oplossingsrichting ten aanzien van TGV2020 D.2.1 wederzijds begrip over doelstellingen bij stakeholders D.3.1 Gedeelde inzet van middelen om doelstellingen TGV2020 te bereiken D.3.2 Op lokaal niveau is er draagvlak voor de implementatie van TGV2020 D.3.3 Stakeholders verlenen prioriteit aan gestelde doelen in TGV 2020.	D.1.1: 6 (--)	D.1.1: 15 (+)	D.1.1: 21
			D.2: 27 (++)	D.2: 37 (++)	D.2: 64		D.2.1: 27 (++)	D.2.1: 37 (++)	D.2.1: 64
			D.3: 34 (-)	D.3: 69 (++)	D.3: 103		D.3.1: 16 (+)	D.3.1: 17 (+)	D.3.1: 33
			D. 67	D. 121	D. 188		D.3.2: 14 (-)	D.3.2: 32 (+)	D.3.2: 46
	Schaal: -	Schaal: ++		D.3.3: 4 (--)	D.3.3: 20 (+)	D.3.3: 24			
	Schaal: Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)								

7.3.1 Arnhem

Uit de bevindingen van de interviews blijkt dat de casus Arnhem *zwak* (-) scoort op het gebied van *een gedeelde visie*. Dit is geconcludeerd op basis van de indicatoren; (D.1.1) Stakeholders hebben dezelfde perceptie van problematiek en gewenste oplossingsrichting ten aanzien van TGV2020; zeer zwak (--), (D.2.1) wederzijds begrip over doelstellingen bij stakeholders; zeer sterk (++) , (D.3.1) gedeelde inzet van middelen om doelstellingen te kunnen verwezenlijken; sterk (+). (D.3.2) op lokaal niveau draagvlak is voor de implementatie van TGV 2020; zwak (-) en (D.3.3) stakeholders prioriteit verlenen aan de gestelde doelen in TGV 2020; zeer zwak (--).

Inhoudelijke visie wordt in Arnhem vormgegeven door VVO

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat binnen Arnhem vanuit het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO) gewerkt wordt aan Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Vanuit actoren wordt het VVO benoemd als belangrijk middel om overeenstemming te bereiken over visie en doelstellingen.

“Bijvoorbeeld met dat vuurwerk zie je dat niet altijd handelt, zoals we met zijn allen hebben afgesproken. Dat gebeurt hier wel.” (Respondent 2, 27 februari 2019). Binnen Arnhem hebben ze een meer jaren convenant op het gebied van voetbal en veiligheid. Dit wordt niet gebruikt als visiedocument. *“Het wordt misschien wel zo gebruikt, maar door mij nog niet. Misschien dat ik er nog te kort inzit.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Deze dient eerder als juridische basis om gegevens uit te wisselen met partners onderling. Het convenant ligt voor een periode van minstens vier jaar vast en wordt door partners gezien als een formaliteit. *“Eigenlijk is dat min of meer een formaliteit. Het is wel de basis, maar de inhoud wordt eigenlijk gegeven door het VVO.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Op basis van deze resultaten kunnen we vaststellen dat in Arnhem de inhoud wordt vormgegeven door percepties van actoren jegens de problematiek en gewenste oplossingsrichting. De strategische richting en beleidsambities worden op basis van de percepties van de actoren rondom vastgesteld in het VVO. Daarom is het belangrijk om te kijken of deze percepties overeenkomen. De partners in Arnhem zijn aangesloten bij het VVO vanuit hun eigen belang en rol.

“Wij behartigen de belangen van de burgemeester en kijken ook mee wat de impact is van voetbal op de stad. Waar willen we wel meegaan en waar kunnen we niet meegaan.” (Respondent 2, 27 februari 2019). Ook komt naar voren uit de interviews dat de politie primair hun eigen belang centraal binnen de samenwerking. *“Ons belang is zo min mogelijk inzet. Of eigenlijk helemaal geen inzet. Zo moet je het eigenlijk zien. Hoe normaler, noem het maar normaal, des te minder inzet dat we hebben.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Alle partners dragen vanuit hun eigen belang bij aan de algemene doelstelling rondom Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal in Arnhem. *“Als ze de beker winnen, dan is het één groot feest. Prachtig dat je daar ook onderdeel vanuit kan maken, maar als het minder gaat dan word je er ook op aan gekeken. Zeker een belang in, nu minder dan vroeger.”* Op basis van de resultaten kunnen we vaststellen dat de verschillende actoren verschillend kijken naar de problematiek en gewenste oplossingsrichtingen. Een voorbeeld hiervan is de perceptie van supporters bij een eigen sfeervak in een stadion. Die opteren voor een unieke positie en privileges bij stadionbezoeken. De andere partners zien dit niet zitten, omdat er dan mogelijk een no-go area kan ontstaan in het stadion. Onderling binnen Arnhem zien we dat stakeholders binnen het netwerk vanuit hun eigen perceptie deelnemen aan het VVO en er soms andere gewenste oplossingsrichtingen op nahouden. Uit onderzoek komt dan ook naar voren dat dat Arnhem zeer zwak (--) scoort op de indicator stakeholders hebben dezelfde perceptie van problematiek en gewenste oplossingsrichting ten aanzien van TGV2020 (D.1.1.).

TGV2020 wordt door alle partners gedragen

Uit de interviews komt wel naar voren dat alle actoren het algemeen belang erkennen van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. *“Het heten vroeger anders. Het speelt al veel langer.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Ook worden de doelen wel gedragen door alle aanwezigen actoren. Zo stelt de manager veiligheid van Vitesse dat alle partijen de uitgangspunten van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal onderschrijven. *“Ja, dat is op zich wel iets wat door alle partijen gedragen wordt.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). De rol van de onafhankelijk voorzitter is in het leven geroepen om de verschillende uiteenlopende belangen aan elkaar te koppelen. Er is transparantie en openheid over de verschillende belangen bij de partners binnen het VVO. *“Wat ik ook het leuke vind van het overleg, ook altijd gezegd, we weten dat niet iedereen hetzelfde belang heeft in het overleg, politie, club en gemeente hebben eigenlijk allemaal min of meer verschillende belangen.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Hij is als voorzitter in staat om wederzijds begrip te creëren voor elkaars doelstellingen en tracht belangen vanuit de verschillende partners met elkaar te verbinden. *“Maar wat ik voortdurend aan het doen ben, bewaak ik ook altijd, in hoeverre kunnen we het belang van de politie op één of andere manier koppelen aan het belang van Vitesse. Vitesse is het vaak een commercieel belang, maar willen ook geen jan boel in het stadion natuurlijk. Dat is slecht voor je business. Gemeente en politie kijken natuurlijk altijd naar inzet. Kosten en noem allemaal maar op. Gemeente heeft soms ook wel weer een economisch belang bij Vitesse. Dat is soms best wel complex. Een maatschappelijk belang is er ook altijd.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). We zien wederzijds begrip van elkaars doelstellingen dan ook nadrukkelijker terugkomen binnen de gemeente Arnhem. *“Er zijn altijd verschillende belangen. Dat is ook een beetje zoeken, maar we kunnen het wel tegen elkaar uitspreken en uiteindelijk een gezamenlijke lijn kiezen.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). De veiligheidsmanager omschrijft de verschillende belangen binnen het samenwerkingsverband als volgt; *“Wij hebben ons commercieel belang. Dat zijn natuurlijk ook de supporters. De gemeente heeft dat voor de burgers, politie heeft het belang van het politieapparaat, het OM voor de strafrechtketen.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we dan ook verklaren dat Arnhem zeer sterk (++) scoort op de indicator wederzijds begrip over doelstellingen bij stakeholders (D.2.1).

Gelijkwaardige bijdrage om doelstellingen te verwezenlijken

Doordat alle partijen een gelijkwaardige bijdrage leveren aan het VVO overleg is er sprake van een gelijkwaardige inzet van middelen om doelstellingen te verwezenlijken. *“In Arnhem is ervoor gekozen bij de overgang van Monnikenhuisen naar het Gelredome toe om een Vitesse veiligheidsoverleg in het leven te roepen met een onafhankelijk voorzitter, die betalen wij ook als partijen.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Destijds is bewust gekozen voor een gedeelde bijdrage om de onafhankelijkheid en daarmee de positie van de voorzitter te waarborgen. *“Nou, dat wil ik eigenlijk niet, want ik wil onafhankelijk zijn en dat alle vier de partijen een deel betalen van die kosten.”* Hierdoor ontstaat er een gedeelde commitment rondom de aanpak van voetbal en veiligheid binnen Arnhem. Ook hebben

alle partners iemand vanuit de organisatie beschikbaar om zich bezig te houden met beleidsvorming. *“Voor ons, mij, vraagt het redelijk wel tijd maar voor de rest eigenlijk bijna niet.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat Arnhem *sterk (+)* scoort op de indicator gedeelde inzet van middelen om doelstellingen te kunnen verwezenlijken (D.3.1). De gedeelde inzet van middelen vormt de basis van het samenwerkingsverband in Arnhem.

De kracht van de lokale partijen moet centraal staan binnen visie TGV2020

Op lokaal niveau is er bij alle actoren draagvlak voor Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. *“Wij vragen onszelf af wat willen we nou zijn. Willen wij het gastvrijste familiestadion zijn van Nederland.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Ook de onafhankelijk voorzitter van het VVO bevestigt dat de visie van toegankelijk, gastvrij en veilig 2020 onderdeel is van de agenda van het lokale samenwerkingsverband. *“Ik weet niet of je dat een beetje gevolgd hebt, maar we hebben het afgelopen jaar welke leuke dingen ontwikkeld in Arnhem. Hooligans in beeld is hier ontwikkeld, we hebben dingen rondom de hekken weg gedaan, we hebben nu een Engels vak in het kader van 2020.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Ook de politie herkent het gezamenlijke doel. Echter, ook hij bevestigt dat TGV een onderdeel is en niet primair hoofddoel is binnen de gemeente. *“We hebben natuurlijk een gezamenlijk doel. Dat is veiligheid rondom Vitesse en zo gastvrij mogelijk. Maar daar komt ook 2020 in voor. Wat we daar bereikt hebben is het Engelse vak.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Alle actoren erkennen het belang van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020, maar op basis van de interviews kunnen we vaststellen dat TGV 2020 niet volledige draagvlak geniet in Arnhem. Dit verklaart waarom Arnhem *zwak (-)* scoort op de indicator dat er op lokaal niveau draagvlak is voor de implementatie van TGV 2020 (D.3.2). Uit de interviews blijkt dat de actoren in Arnhem zich niet helemaal herkennen in de gekozen aanpak omtrent de implementatie van de ambities en speerpunten van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. *“Ik denk dat het model niet slim is, wat er gebeurd is ze hebben een aantal BVO's benaderd om mee aan de slag te gaan en die worden dan ook op een voetstuk geplaatst.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Doordat klein gedeelte van de clubs met de onderwerpen aan de slag is gegaan, kan onbewust het draagvlak voor implementatie van TGV 2020 afnemen omdat andere clubs niet de erkenning voelen voor hun eigen inzet. Ook uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat er weinig draagvlak in Arnhem is voor de doelstellingen van TGV 2020.

Daarnaast is op lokaal niveau niet helemaal duidelijk wat de volgende stappen zijn. *“Ik moet heel eerlijk zeggen dat 2020 en gastvrij dat ken ik ook allemaal. Maar voor mij is het niet concreet wat we in 2020 met elkaar bereikt moeten hebben. Ik geloof ook niet dat we die doelstellingen allemaal in 2020 behaald zijn. Filosofie is wel meegebracht, maar van de pilots zelf hoor ik vrij weinig meer.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Vanuit de landelijke regie- en expertgroep Voetbal en Veiligheid is er nu voor gekozen dat steden 2 speerpunten uit TGV 2020 moeten omarmen om mee aan de slag te gaan. Dit wordt als normerend en weinig effectief ervaren in Arnhem. *“Ja, die lijstjes worden bijna normerend. Wat doen jullie en wat gaan jullie doen. Nee, draai hem eens om met de vraag wat zijn jullie aan het doen?”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). De kracht zou eigenlijk van onderaf moeten komen, zodat partners zich gaan herkennen in de gestelde doelen van TGV 2020. *“Het is goed om te kijken wat je allemaal hebt bereikt. Volgens mij hebben we best wel wat stappen gezet met elkaar. Verschillende stappen bij clubs en gemeentes, dus dat is goed om eens te bekijken en bij elkaar te vegen.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Doordat er geen volwaardig draagvlak is in Arnhem voor de landelijke implementatiestrategie van TGV 2020, zien we dat er weinig gedeelde commitment en prioriteit is om doelstellingen van TGV 2020 te behalen. Dit verklaart waarom Arnhem *zeer zwak (-)* scoort op de indicator dat stakeholders prioriteit verlenen aan de gestelde doelen in TGV 2020 (D.3.3).

7.3.2 Breda

Uit de bevindingen in de interviews blijkt dat de casus Breda *zeer sterk (++)* scoort op het gebied van *een gedeelde visie*. Dit is gebaseerd op de indicatoren; (D.1.1) Stakeholders hebben dezelfde perceptie van problematiek en gewenste oplossingsrichting ten aanzien van TGV2020 (+), (D.2.1) wederzijds begrip over doelstellingen bij stakeholders; *zeer sterk (++)*, (D.3.1) gedeelde inzet van middelen om doelstellingen te kunnen verwezenlijken; *sterk (+)*. (D.3.2) op lokaal niveau draagvlak is voor de implementatie van TGV 2020; *sterk (+)* en (D.3.3) stakeholders prioriteit verlenen aan de gestelde doelen in TGV 2020; *sterk (+)*.

Overeenstemming over problematiek en gewenste oplossingsrichting

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat binnen Breda veel actoren het algemene belang centraal zetten in de samenwerking. Partijen zijn bereid om samen risico te nemen om het algemeen belang en ambities rondom TGV in Breda te realiseren. *Als de SLO het aangeeft, dan gaan ze er vanuit dat wij bereid zijn dit risico met elkaar te nemen. De politiechef en de gemeente gaan er dan ook in mee. Dat is wat een aantal jaren geleden niet was.* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Vanuit hun eigen belang werken actoren samen aan een gemeenschappelijke ambitie. Uit de interviews komt nadrukkelijk naar voren dat actoren hetzelfde kijken naar de problematiek en oplossingsrichting. Actoren binnen het netwerk hebben dezelfde perceptie bij het Toegankelijker, gastvrij en veiliger maken van het wedstrijdbezoek bij NAC Breda. *“En dan kunnen we hier discussie hebben, maar Leon begrijpt wat mijn positie is en ik dat hij ook andere belangen heeft. Uiteindelijk hebben we ook een gemeenschappelijk belang, dat het ook veilig moet.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Ook zien we dat meerdere partijen enthousiast zijn over de aanpak die wordt gevolgd binnen Breda. In meerdere interviews zien we dat alle partijen het eens zijn over het verder terugdringen van beperkende maatregelen en het leuker maken voor supporters om een wedstrijd te bezoeken. Uit deze bevindingen blijkt dat actoren in Breda het algemene belang van TGV 2020 centraal zetten. Dit is een verklaring, waarom Breda *sterk (+)* scoort op de indicator stakeholders hebben dezelfde perceptie van problematiek en gewenste oplossingsrichting ten aanzien van TGV2020 (D.1.1.).

Convenant belangrijk middel om de gedeelde visie te bewerkstelligen

Een belangrijk vertrekpunt voor de gedeelde visie in Breda is het convenant. Dit komt terug in alle interviews met de betrokkenen. Het convenant wordt voor 2 jaar afgesloten. Alle partijen zijn in de gelegenheid om input aan te leveren op de visie en gezamenlijke ambitie. Ook staan hierin de uitgangspunten van de landelijke visie Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 in verwerkt. *“Uitgangspunten TGV hebben wij in ons lokaal convenant verwerkt. Dus die doelstellingen zijn hetzelfde als voor ons.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Wat helpt is dat het convenant niet alleen de individuele verantwoordelijkheden omschrijft, maar ook het gemeenschappelijk belang en verantwoordelijkheden omschrijft. Dit is ook een verklaring waarom Breda *sterk (+)* scoort op de indicator stakeholders zetten het algemene belang centraal, toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 (D.1.1.). *“In het convenant staan de individuele verantwoordelijken, maar ook de gezamenlijke verantwoordelijkheden.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Hierdoor ontstaat er ook wederzijds begrip over elkaars doelstellingen. Actoren in het samenwerkingsverband zien het convenant als leidraad en vertrekpunt van de gezamenlijke ambitie. Op basis van het convenant nemen ze dan ook maatregelen. Het convenant schept ook duidelijkheid over elkaars belangen en activiteiten. Uit deze bevindingen kunnen we dan ook opmaken waarom Breda *zeer sterk (++)* scoort op de indicator wederzijds begrip over doelstellingen bij stakeholders (D.2.1). Ook supporters worden betrokken bij het convenant in Breda. Allereerst heeft de SLO via de veiligheidsmanager de mogelijkheid om input aan te leveren. Daarnaast wordt het convenant ook besproken met de clubraad van NAC Breda. *“En voordat het breed gedragen wordt gaat het eerst naar de clubraad, zodat zij er ook iets van kunnen vinden.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Wel is hierbij aandacht voor de positie van de clubraad. Andere partners hebben begrip voor de moeilijke positie waarin zij zich bevinden op het gebied van mandaat en draagvlak bij de achterban van de supporters. *“Maar je betreft ze er wel bij. Alleen op het moment dat je verwacht dat ze onderaan de streep mee tekenen dan wordt het wel heel moeilijke positie gebracht. Want ze hebben met zoveel verschillende partijen te maken die allemaal verschillende belangen en meningen hebben.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). De clubraad wordt dus primair gebruikt om mee te klankborden. Ook hieruit blijkt dat partners in Breda wederzijds begrip hebben voor elkaars doelstellingen. Uit deze bevindingen kunnen we dan ook verklaren waarom Breda *zeer sterk (++)* scoort op de indicator wederzijds begrip over doelstellingen bij stakeholders (D.2.1).

Raadpleging van supporters is cruciaal om een gedeelde visie te krijgen

De burgemeester uit Breda vergelijkt het belang van raadpleging van supporters om wederzijds begrip te krijgen van elkaars doelstellingen treffend met een wijkraad. *“Het niet hebben van de steun van de wijkraad, is garantie voor gedoe maar het hebben van de steun van de wijkraad is nooit een vrijbrief om te denken dat het allemaal goed zit.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). De klankbordrol van de supporters is voor de partners in Breda onmisbaar bevestigd de adviseur van openbare orde en

veiligheid van de gemeente Breda in het interview. *Je hebt ze wel nodig, je moet ze wel bijtrekken, en de mening telt zwaar, maar mag je ze ook verantwoordelijk maken dat ze mee moeten tekenen. Dat je ze er formeel op kan aanspreken. Dat is anders.* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Je ziet dat door de hoge mate van transparantie, openheid bij evaluatie, betrokkenheid en dialoog met supporters en omschrijving van rolverdeling Breda hoog scoort op wederzijds begrip over elkaars doelstellingen. Uit de interviews in Breda komt dan ook duidelijk naar voren dat Breda zeer sterk (++) scoort op de indicator wederzijds begrip over doelstellingen bij stakeholders (D.2.1).

Gelijkwaardige bijdrage op het gebied van gedeelde middelen en doelstellingen van TGV2020

Het convenant draagt ook bij aan de gedeelde inzet van middelen om de doelstellingen van TGV 2020 te bereiken. Breda scoort sterk (+) op het gebied van gedeelde inzet van middelen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat door de samenwerkingsstructuur en afspraken er automatisch een inzet vanuit alle partijen wordt gevraagd. *“Het is goed om elkaar te leren kennen en af te stemmen, maar het suggereert wel dat we een groot probleem hebben. Dat is onbedoeld dat je op een gegeven moment moet zeggen, tel je zegeningen.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Doordat je elkaar blijft ontmoeten, geef je automatisch ook prioriteit aan het onderwerp. Wat helpt binnen Breda is dat de club Breda ook investeert in voetbal en veiligheid. *“Naast het feit dat je bepaalde concessies doet aan de veiligheid, om dit te kunnen doen moet je wel bepaalde veiligheidszaken inbouwen en vaak ook meer mensen inzetten dus ook meer kosten maken.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Ook investeert NAC Breda in de rol van SLO. *“Maar kijk deze club heeft er bij mij voor gezorgd dat ik een full time salaris kan krijgen.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Dit geeft een belangrijk signaal af richting de rest van het samenwerkingsverband. Die daardoor ook bereid zijn om hun steentje bij te dragen aan de realisatie van de doelen vastgesteld in het convenant. Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Breda sterk (+) scoort op de indicator gedeelde inzet van middelen om doelstellingen te kunnen verwezenlijken (D.3.1).

Ambities TGV2020 eerder al onderdeel van beleid

Uit de interviews blijkt dat er veel draagvlak is voor de landelijk gestelde ambities uit Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. *“Volgens mij is de uitstraling van Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal met een aantal basisprincipes goed. Ik zou zeggen pas op dat je dat niet te snel weggooit.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Veel van de gestelde ambities in TGV kwamen al terug in het lokale beleid. *“En we kwamen er eigenlijk achter dat we op veel terreinen niet eens zo gek bezig waren. En dan merk je dat we al veel zaken al hadden geregeld.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Ook bij de supporters is er draagvlak voor het gestelde beleid, al betekent dat soms dat zaken in het nadeel uitvallen voor hunzelf. *“Ik heb ook geleerd de laatste tijd normalisatie is heel mooi, maar normalisatie betekent ook toegeven wanneer het niet kan.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we stellen dat er lokaal draagvlak is voor de doelstellingen. Wel moeten we op basis van de interviews vaststellen dat Breda al veel activiteiten ondernam die in lijn waren met de beleidsambities van TGV2020. Daarom scoort Breda sterk (+) op de indicator dat er op lokaal niveau draagvlak is voor de implementatie van TGV 2020 (D.3.2).

Betrokkenheid van andere steden cruciaal om ambities van TGV2020 te realiseren

De perceptie in Breda is wel dat andere steden minder gevoel en betrokkenheid hebben bij Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020. De adviseur openbare orde veiligheid van de gemeente Breda benoemt dit ook in het interview. *“Veel mijn collega's zullen dat ook hebben, die in de positie zitten die ik toen had. Je weet dat het ministerie een programma heeft. Maar je denkt daarbij, dat het uiteraard je eigen verantwoordelijkheid is om het uiteindelijk op te lossen.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Waar de landelijke partners willen inspireren en enthousiasmeren met de ambities uit TGV 2020, is de ervaring dat lokale partners eerder prioriteit geven aan lokale uitdagingen en daardoor kennis en informatie vanuit de landelijke regie- en expertgroep naast zich neerleggen en dus geen prioriteit verlenen aan de gestelde doelstellingen in TGV 2020. Lokaal moet de uitwerking plaatsvinden, hier vindt de uitdaging plaats om de balans te vinden tussen minder beperkingen voor supporters (gastvrijheid) en anderzijds de waarborging van de veiligheid in en rondom het stadion. De visie wordt breed onderkend en uitgedragen op lokaal niveau. Echter, de invulling en handelingsperspectieven missen soms de context van de lokale dynamiek. Algemeen advies uit Breda is dan ook om de visie niet na 2020 te veranderen, maar te kijken naar de invulling van de doelstellingen. *“Soms heb je de neiging om iets weg te doen en overnieuw te beginnen. Doe dat vier*

jaar en dan weggoaien, maar het is ook de kracht van herhaling. Het feit als je een stevige visie. Ik zou ook niet weten wat een andere doelstelling zou moeten zijn. De invulling van de doelstelling heeft wel nog steeds onderhoud nodig." (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Breda prioriteit geeft aan de doelstellingen. Dit verklaart waarom Breda *sterk (+)* scoort op de indicator dat stakeholders prioriteit verlenen aan de gestelde doelen in TGV 2020 (D.3.3).

7.3.3 Conclusie gedeelde visie

Uit het onderzoek blijkt dat de casus Arnhem *zwak (-)* scoort op het gebied van gedeelde visie en de casus Breda *zeer sterk (++)* scoort op het gebied van *gedeelde visie*. Arnhem scoort veel lager dan Breda op de indicator dat stakeholders dezelfde perceptie van problematiek en gewenste oplossingsrichting hebben ten aanzien van TGV2020 (D.1.1.). Arnhem scoort hier zeer zwak (--) en Breda juist sterk (+). Een verklaring hiervoor is het verschil tussen de percepties omtrent de problematiek en de intentie om deel te nemen aan samenwerkingsverbanden. Arnhem en Breda hebben verschillende werkwijzen binnen de samenwerkingsverbanden. Binnen Arnhem staat een sterk samenwerkingsverband rondom het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO), hierbinnen wordt gewerkt aan de realisatie van doelstellingen van TGV 2020. Hierbij staat de agendering van de landelijke ambities vanuit TGV 2020 niet centraal, maar het bij elkaar brengen van individuele belangen om de algemene doelstelling te realiseren. De partijen werken vanuit hun eigen perceptie aan een oplossingsrichting. Hierdoor zie je veel verschillen in motivatie om deel te nemen aan het samenwerkingsverband. Binnen het samenwerkingsverband in Breda wordt gewerkt met een gezamenlijk convenant tussen partijen. Binnen het convenant zijn de ambities van TGV 2020 opgenomen. Alle partners werken vanuit dit convenant aan de gemeenschappelijke visie om Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020 te realiseren. Ook zien we dat partijen in Breda vanuit een gemeenschappelijke perceptie omtrent de problematiek en gewenste oplossingsrichting werken.

We zien tussen Arnhem en Breda geen verschil bij de indicator wederzijds begrip over doelstellingen bij stakeholders (D.2.1). Zowel Arnhem als Breda scoren zeer sterk (++) op deze indicator. Echter, de invulling per casus is wel anders. Binnen het VVO wordt er transparant en open over elkaars belang gesproken. Tevens vervult de onafhankelijk voorzitter van het VVO een belangrijke rol bij het wederzijds begrip creëren voor elkaars doelstellingen en tracht hierbij de belangen vanuit de verschillende partners met elkaar te verbinden. In Breda staan de individuele verantwoordelijkheden in het convenant omschreven, maar ook het gemeenschappelijke belang en verantwoordelijkheid. Hierdoor is het eigen belang ondergeschikt aan het algemene belang. Het convenant vormt de leidraad voor het handelen en te nemen maatregelen om uiteindelijk de gezamenlijke ambitie te realiseren.

Arnhem en Breda scoren ook gelijk op de gedeelde inzet rondom middelen (D.3.1). Zowel Arnhem als Breda scoren *sterk (+)* op deze indicator. Een verklaring hiervoor is dat alle partners lokaal en landelijk een gelijkwaardige bijdrage leveren door middel van inzet, financiële middelen en capaciteit aan het samenwerkingsverband. Uit de onderzoeksresultaten kunnen we wel opmaken dat gedeelde inzet, beschikbaar stellen van financiële, gezamenlijke uitingen, evenredige middelen en mankracht leiden tot hogere commitment om gezamenlijk doelstellingen uit TGV 2020 te verwezenlijken. Ook kiezen de partners in Arnhem er bewust voor een gedeelde financiering om gedeelde verantwoordelijkheid te bewerkstelligen. Ook blijkt uit de casus Breda dat als je op lokaal niveau als club bereid bent te investeren in TGV 2020 dit een positief signaal afgeeft richting de andere lokale partners en die eerder bereid zijn om zelf ook te investeren.

Arnhem en Breda scoren wel verschillend op draagvlak voor de implementatie van TGV 2020 op lokaal niveau. Arnhem scoort zwak (-) en Breda scoort sterk (+) op lokaal draagvlak voor de implementatie van TGV2020 (D.3.2). Binnen Arnhem erkennen ze wel het belang van TGV 2020, ook worden de doelen gedragen door het lokale samenwerkingsverband. Echter, herkennen de actoren zich niet de gekozen aanpak omtrent de implementatie van de ambities en speerpunten van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. Hierdoor is het draagvlak voor implementatie van TGV 2020 relatief gezien laag. In Breda kwamen al veel van de landelijk gestelde ambities van TGV 2020 terug in het lokale beleid.

Op lokaal niveau wordt er in Arnhem geen prioriteit gegeven aan de landelijk gestelde doelen binnen TGV 2020. Daarom scoort Arnhem *zeer zwak* (--) indicator dat stakeholders prioriteit verlenen aan de gestelde doelen in TGV 2020 (D.3.3). Het VVO bepaalt de prioritering en haalt inspiratie vanuit het landelijke netwerk. Het moeten omarmen van twee speerpunten wordt als normerend en minder effectief ervaren, dan de kracht vanuit de lokale dynamiek te mobiliseren. Doordat er geen volwaardig draagvlak is in Arnhem voor de landelijke implementatiestrategie van TGV 2020, zien we dat er weinig prioritering is om specifiek de doelstellingen van TGV 2020 te behalen. In Breda wordt er zelf veel prioriteit gegeven aan de doelstellingen vanuit TGV 2020. Echter, hebben ze het gevoel dat andere steden minder gevoel en betrokkenheid tonen om de doelstellingen uit TGV2020 te realiseren. Hierdoor scoort Breda *sterk* (+) op de indicator dat stakeholders prioriteit verlenen aan de gestelde doelen in TGV 2020. Arnhem en Breda verschillen dus op het gebied van prioriteit verlenen aan de gestelde doelstellingen in TGV2020.

Wat verder uit de interviews in Breda en Arnhem terugkomt is dat binnen deze landelijke visie de lokale context onvoldoende centraal is gezet om doelstellingen te verwezenlijken. Lokale partners vragen om meer vrijheid, erkenning en begrip omtrent de realisering en uitvoering van TGV2020. Om meer prioriteit te bewerkstelligen op lokaal niveau zouden lokale partners zelf aan de slag moeten gaan de uitwerking van TGV 2020. Daardoor ontstaat er meer eigenaarschap over de doelstellingen. Hierbij moet er meer aandacht zijn voor de lokale dynamiek, erkenning van beleid en concretere handelingsperspectieven. Tevens moet de kracht vanuit onderop worden benut en er aandacht zijn voor de grote verschillen tussen steden. In de toekomst zou er binnen de visie van TGV 2020 meer aandacht moeten zijn voor; persoonsgerichte aanpak, lokale samenwerkingsverband, focus en prioritering van doelstellingen, lokale borging, agendering en implementatiestrategie.

Concluderend kunnen we vaststellen dat Arnhem (--) en Breda (+) zeer verschillend scoren op perceptie van probleem en gewenste oplossing (D.1). We zien wel een overeenkomstige zeer sterke score (++) op het gebied van wederzijds begrip over doelstellingen (D.2). We zien wel weer nadrukkelijk een verschil bij gedeelde commitment om doelstellingen te verwezenlijken (D.3). Arnhem scoort hier zwak (-) en Breda scoort hier juist zeer sterk (++)). In zijn algemeenheid kunnen we op basis van de onderzoeksresultaten concluderen dat casus Arnhem zwak (-) scoort en de casus Breda (++) *zeer sterk* scoort op het gebied van *gedeelde visie*.

7.4 Conclusie netwerkcondities

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen omschreven in welke mate netwerkcondities aanwezig zijn binnen de casussen Arnhem en Breda. Kort samenvattend kunnen we concluderen dat er in Arnhem en Breda een hoge mate van frequentie van communicatie is tussen operationeel, strategisch en tactisch niveau. De vaste overlegstructuur zorgt voor een gedegen informatie-uitwisseling tussen actoren in beide steden. We zien wel een duidelijk verschil in Arnhem en Breda tussen de directe communicatie en informatiedeling met supporters. Op basis van de bevindingen kunnen we vaststellen dat dit impact heeft op de mate van face-to-face dialogue. Tevens kunnen we vaststellen dat er verschillen zijn tussen de mate van vertrouwen binnen netwerksamenwerking. Doordat stakeholders elkaar regelmatig treffen en intensief samenwerken bij operationele, strategische en tactische overlegvormen ontstaat er een vertrouwensband. We zien dat een recent conflict in Arnhem heeft geleid tot een vertrouwensbreuk met supporters en het geloof in elkaar is verdwenen. In Breda zien we dat een incident rondom de wedstrijd NAC Breda niet heeft geleid tot een vertrouwensbreuk. Hier geven partijen elkaar het voordeel van de twijfel en wijken ze niet af van de vastgestelde koers. Arnhem en Breda scoren daarom verschillend op het gebied van vertrouwen. Op het gebied van gedeelde visie signaleren we een groot verschil tussen Breda en Arnhem. Uit de bevindingen blijkt dat percepties van problematiek en oplossingsrichtingen niet volledig overeenkomen. Dat stakeholders hun eigen belang centraal zetten om de gezamenlijke doelstelling te verwezenlijken. In Breda zien we dat alle actoren, inclusief de supporters, werken vanuit eenduidige perceptie en oplossingsrichting. Hierbij zetten ze de gedeelde visie centraal om de ambitie te verwezenlijken.

8. Startcondities, design van netwerksamenwerking en leiderschap

In dit hoofdstuk wordt per casus de bevindingen omschreven in relatie tot de startcondities, design van netwerksamenwerking en leiderschap. Afsluitend zal er een conclusie over de aanwezige

startcondities, design van netwerksamenwerking en leiderschap worden gegeven. Op basis van deze empirische resultaten wordt in dit hoofdstuk ook antwoord gegeven op de tweede deelvraag;

2. In welke mate zijn netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap aanwezig binnen de casussen Arnhem en Breda?

8.1 Startcondities

In dit onderzoek verstaan we onder *startcondities* de positie en juridische achtergrond en positie van actoren, de urgentie en noodzaak om samen te werken binnen een netwerk en de eerdere geschiedenis omtrent samenwerking of conflict een rol. De startcondities aan het begin van een samenwerking kunnen voor een deel het succes van de uiteindelijke samenwerking bepalen. Binnen de casussen Breda en Arnhem is gekeken naar de juridische achtergrond, urgentie om samen te werken en de geschiedenis van de samenwerking.

Tabel 15: resultaten onderzoek juridische achtergrond en positie van actoren

Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal
Startcondities: De startcondities aan het begin van een samenwerking bepalen voor een deel het succes van uiteindelijke samenwerking. Hierbij spelen de positie en juridische achtergrond van actoren, de urgentie en noodzaak om samen te werken binnen een netwerk en de eerdere geschiedenis omtrent samenwerking of conflict een rol (Ansell en Gash, 2007)	E. Juridische achtergrond en positie van actoren	E.1 Gelijkwaardige machtspositie E.2 toegang tot middelen	E.1: 16 (+/-)	E.1: 18 (+/-)	E.1: 34	E.1.1 gelijkwaardige machtspositie van actoren binnen TGV2020	E.1.1: 16 (+/-)	E.1.1: 18 (+/-)	E.1.1: 34
			E.2: 30 (+)	E.2: 35 (+)	E.2: 65	E.2.1 partijen zijn tevreden over capaciteit om ambities uit TGV waar te maken	E.2.1: 12 (+)	E.2.1: 6 (+)	E.2.1: 18
			E. 46	E. 53	E. 99	E.2.2 actoren zijn tevreden over de professionele competenties	E.2.2: 18 (+)	E.2.2: 29 (+)	E.2.2: 47
	Schaal: Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)	Totaal score: (+/-)	Totaal score: (+/-)						

Concept	Variabelen	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal
Startcondities	F. Urgentie om samen te werken	F.1 Onderkennig probleematiek F.2 Noodzaak tot samenwerking F.3 Overtuiging voor verandering	F.1: 31 (++)	F.1: 16 (+/-)	F.1: 47	F.1.1 onderkennig problematiek bij actoren in het netwerk F.2.1 overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is F.3.1 voor verandering om het voetbal toegankelijker en gastvrijer voor supporters te maken	F.1.1: 31 (++)	F.1.1: 16 (+/-)	F.1.1: 47
			F.2: 39 (++)	F.2: 28 (++)	F.2: 67		F.2.1: 39 (++)	F.2.1: 28 (++)	F.2.1: 67
			F.3: 20 (+/-)	F.3: 8 (+)	F.3: 28		F.3.1: 20 (+/-)	F.3.1: 8 (+)	F.3.1: 28
	Schaal: Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)	F. 90	F. 52	F. 142					
		Totaal score +	Totaal score +						

Concept	Variabelen	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal
Startcondities	G. Geschieden is van samenwerking	G.1 Interacties uit het verleden	G.1: 51 (+)	G.1: 50 (+)	G.1: 101	G.1.1 Conflict tussen stakeholders aanwezig G.1.2 Negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig G.1.3 Positieve ervaringen uit het verleden aanwezig	G.1.1: 20 (+)	G.1.1: 3 (--)	G.1.1: 23
							G.1.2: 22 (+)	G.1.2: 22 (+)	G.1.2: 44
							G.1.3: 9 (-)	G.1.3: 25 (++)	G.1.3: 34
	Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)	G. 51	G. 50	G. 101	Totaal score +	Totaal score +			

8.1.1 Arnhem

8.1.1.1 Juridische achtergrond en positie van actoren

Uit de bevindingen van de interviews blijkt dat de casus Arnhem slecht (+/-) scoort op het gebied van juridische achtergrond en positie van actoren. Dit is geconcludeerd op de indicatoren; (E.1.1) gelijkwaardige machtspositie van actoren binnen TGV 2020; matig (+/-), (E.2.1) capaciteit die wordt vrijgemaakt om TGV 2020 vrij te maken; sterk (+) en (E.2.2) tevreden zijn over de professionele competenties van partners; sterk (+).

Actoren binnen Arnhem beschikken niet over een gelijkwaardige machtspositie

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat binnen Arnhem actoren niet allemaal beschikken over een gelijkwaardige machtspositie. Binnen het Vitesse Veiligheidsoverleg zijn supporters niet direct aanwezig. Dit is een bewuste keuze vanuit de overige partners geweest, zodat ze onderling vrij informatie kunnen delen. *“De supporters zelf zitten niet in het overleg, omdat wij vanaf het begin af aan hebben gezegd dit is een veiligheidsoverleg en in dit overleg kunnen we alles met elkaar delen. Daar hebben we een juridisch convenant ondergelegd.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Andere actoren hebben een gelijkwaardige machtspositie binnen het samenwerkingsverband rondom het VVO. Daarnaast is er veel contact tussen actoren onderling, hieruit blijkt dat de actoren elkaar als gelijkwaardige partners beschouwen. *“Ja, ik heb heel veel contact met de veiligheidscoördinator van Vitesse. Dat is Leo van Vliet. Ja, weet je daar kom ik elke week.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Uit de bevindingen in de interviews kunnen we dus opmaken dat Arnhem *matig* (+/-) scoort in relatie tot de indicator gelijkwaardige machtspositie van actoren binnen TGV 2020 (E.1.1).

Partners in Arnhem zijn tevreden over capaciteit en competenties binnen het netwerk

De relatie tussen de verschillende actoren ligt in Arnhem bij de gemeente. *“Als gemeente ben je de meest neutrale persoon om het gemeenschappelijke belang naar boven te brengen en onder de aandacht te brengen.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Vanuit deze positie bewaken zij het proces. Daarnaast geeft de adviseur openbare orde en veiligheid van de gemeente Arnhem aan dat het ook een logische positie is voor een gemeente, omdat de burgemeester vanuit zijn positie eindverantwoordelijk is voor het evenement. De actoren in Arnhem zijn tevreden over de capaciteit en competenties die de partners binnen het VVO vrijmaken. Vitesse wordt door andere partners geroemd om capaciteit en inzet. Hieruit kunnen we opmaken dat Arnhem *sterk* (+) scoort op de indicator dat partijen tevreden zijn over de capaciteit die wordt vrijgemaakt om TGV 2020 vrij te maken (E.2.1). Uit de interviews komt naar voren dat dergelijke nieuwe initiatieven een extra werkdruk met zich meebrengen om te realiseren. De onafhankelijk voorzitter van het VVO ziet vanuit zijn achtergrond als onderzoeker voor het Auditteam Voetbal en Veiligheid wel veel verschil in kwaliteit bij de verschillende BVO's. *“Het kwaliteitsverschil is zo groot. Die verschillen zijn waanzinnig. Dus aan de clubkant heb je Veiligheidscoördinatoren, mensen zoals Leo met een academische opleiding en fulltime betrokken. Fatsoenlijke functie. Je hebt mensen die het er min of meer er bij doen. Oud politiemensen die gevraagd worden of zij het niet even willen doen. De grote en de mogelijkheden van de club bepalen*

ook wel een beetje de kwaliteit.” (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Indirect spreekt de onafhankelijke voorzitter hiermee wel zijn waardering uit voor de competenties en capaciteit die bij Vitesse wordt vrijgemaakt. Alle partijen leveren capaciteit en competenties om de doelstellingen te verwezenlijken. *“Ook wordt er door Vitesse geïnvesteerd in de competenties van stewards. We hebben stewards en politie getraind in predicting profiling.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Binnen het netwerk wordt er door iedereen tijd vrijgemaakt om een bijdrage te leveren aan de doelstellingen. *“Voor ons, mij, vraagt het redelijk wel tijd maar voor de rest binnen de gemeente eigenlijk bijna niet.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Ook de politie maakt veel capaciteit vrij om doelstellingen te verwezenlijken. Dit ligt in de samenleving en intern bij de politie wel gevoelig. *“We hebben al een aantal verdachten hiervoor kunnen aanpakken. Dus het heeft gewerkt, maar het kost heel veel capaciteit. Dan krijg je weer de afweging. Wij vinden dat het aangepakt moet worden, maar kom je bij recherche tak of je baas die mensen moeten leveren, dan is voetbal weer niet belangrijk.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019).

Partners in Arnhem zijn niet positief over competenties en kwaliteiten van supporters als samenwerkingspartner
Binnen het lokale netwerk wordt door de samenwerkingspartners uit het VVO wel argwanend gekeken naar de kwaliteit en competenties van de supporters. *“Maar vanuit de harde kern heb je een afvaardiging die in gesprek is met de club, maar die zijn momenteel niet in gesprek met de club omdat daar een aantal dingen zijn gebeurd. Vuurwerk is er overheen gekomen. Deze mensen zijn bovenal fanatiek supporter wat ergens heel mooi is, maar waardoor alles in de emotie zit. Ieder normaal gesprek is objectief te voeren.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Uit de bevindingen kunnen we opmaken dat actoren binnen Arnhem tevreden zijn over de competenties van de partners binnen het VVO. Uit deze onderzoeksresultaten kunnen we opmaken dat Arnhem *sterk (+)* scoort op de indicator dat actoren tevreden zijn over de professionele competenties van partners (E.2.2).

8.1.1.2 Urgentie en noodzaak om samen te werken

Uit de bevindingen van de interviews blijkt dat de casus Arnhem *sterk (+)* scoort op het gebied van *urgentie en noodzaak om samen te werken*. Dit is gebaseerd op de indicatoren; (F.1.1) onderkenning problematiek bij actoren binnen het netwerk; zeer sterk (++), (F.2.1) overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is; zeer sterk (++) en (F.3.1) voor verandering om het voetbal toegankelijker en gastvrijer voor supporters te maken; matig (+/-).

Vaste structuur in het VVO zorgt voor stevig fundament onder samenwerking in Arnhem

Uit de onderzoeksresultaten binnen Arnhem blijkt dat het Vitesse Veiligheidsoverleg al enige tijd bestaat. De publiek private samenwerking (PPS) rondom voetbalwedstrijden is één van de oudste PPS constructies in Nederland. Hierdoor staat er stevig fundament en onderkennen alle actoren de problematiek die erom het voetbal heerst. Uit de interviews in Arnhem komt naar voren dat alle partners eenduidig zijn over de aanpak van de problematiek omtrent voetbal en veiligheid. De onafhankelijk voorzitter van het VVO geeft in het interview aan dat ze altijd vanuit de gezamenlijkheid problemen proberen op te lossen. Hierbij hebben de partners wel eigen doelstellingen, maar gaan ze op zoek naar de vereenzelven van doelstellingen. *“Altijd weer op zoek gaan naar, je kunt wel zeggen we doen alles fantastisch. Nou oké, maar wat kunnen we nog meer doen. We zijn in Arnhem altijd bezig geweest om stapjes te zetten.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Ook proberen partners in het VVO zichzelf de vraag te stellen wat er nodig is om de problematiek gezamenlijk op te lossen. *“Wij hebben als VVO aangegeven dat we vernieuwend moeten blijven en moeten blijven innoveren. Die samenwerking is goed en het vertrouwen is goed. Wij vragen onszelf af wat willen we nou zijn. Willen wij het gastvrijste familiestadion zijn van Nederland? Wat moet je daarvoor doen?”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Hieruit blijkt dat actoren binnen Arnhem de problematiek onderkennen. Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat Arnhem *zeer sterk (++)* scoort op de indicator onderkenning problematiek bij actoren binnen het netwerk (F.1.1.). Om dit te bereiken moet je als partners de handen ineenslaan. Ook de gemeente heeft hetzelfde ideaalbeeld rondom TGV 2020. *“Voor ons is het ideaalbeeld dat je met je gezinnetje op zondagmiddag of zaterdagavond op de fiets naar het stadion kan.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Om dit te bereiken moeten de idioten en de relschoppers uit het stadion worden geweerd. Vanuit de politie zien we een duidelijk belang om de politie-inzet te verminderen rondom wedstrijden. *“Ons belang is zo min mogelijk inzet. Of eigenlijk helemaal geen inzet. Zo moet je het eigenlijk zien. Hoe normaler, noem het maar normaal, des te minder inzet dat we hebben.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Als het

toegankelijker, gastvrijer en veiliger in het stadion is, dan heb je uiteindelijk ook minder politie-inzet nodig. Zo werken alle partners binnen Arnhem vanuit hun eigen doelstellingen aan dezelfde problematiek. Hieruit komt nadrukkelijk naar voren dat partners in Arnhem willen samenwerken om doelstellingen te verwezenlijken.

Overtuiging om samen te werken is sterk aanwezig binnen het netwerk in Arnhem

Uit de interviews blijkt verder dat partners zich ook bewust zijn dat samenwerking cruciaal is om doelstellingen te verwezenlijken. *“Ja, maar daarom moet je gesteund worden door je partners. Die moeten je wind uit de zeilen nemen. Die moeten bijvoorbeeld zeggen dat ze strafrechtelijk worden aangepakt. Dat wil niet zeggen dat je als club niks meer hoeft te doen, maar dan kan je daar een beetje achter verschuilen. Dat wil wel zeggen dat je er iets aan doet.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Arnhem *zeer sterk* (++) scoort op de indicator in relatie tot overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is (F.2.1). In Arnhem erkennen ze ook het belang van samenwerken op landelijk niveau om de onderlinge verschillen tussen steden te verminderen. *“Ja, heel veel verschil op lokaal niveau. Je herkent wel een algemene lijn. Iedereen zegt gastvrij voetbal en normalisering.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Het belang is er om vanuit landelijke samenwerking meer gelijkwaardigheid te creëren tussen alle gemeenten. Vanuit de regierol van de gemeente wordt samenwerking in Arnhem tussen partijen gestimuleerd. Belangrijk is om voorafgaand transparant te zijn en rolverdeling scherp te hebben. *“In principe weet iedereen de spelregels en als je daaraan houdt dan is het goed en kan je heel ver met elkaar gaan. Als je er overheen gaat, dan wordt het afgestraft.”* (Respondent 2, 27 februari 2019).

Arnhem is voor verandering, maar uitvoering TGV2020 is niet optimaal

De partners binnen Arnhem staan voor verandering om het voetbal toegankelijker, gastvrijer en veiliger te maken. Partners erkennen hierbij ook het belang van een goede relatie met supporters. Momenteel is er een slechte verhouding en samenwerking met de supporters omtrent een meningsverschil rondom een sfeer vak en het vertrek van de SLO bij Vitesse. De aanpak rondom het sfeer vak was in gezamenlijkheid met de supporters. Echter, is het door negatieve ervaringen rondom uitwedstrijden geëscaleerd, waardoor supporters niet meer in gesprek willen met de politie. *“Dat is natuurlijk niet goed. We hebben altijd gezegd dat we in gesprek moeten blijven met elkaar. Wat er ook gebeurt en iedereen kan fouten maken.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). In Arnhem zijn ze voor verandering om het voetbal toegankelijker, gastvrijer te maken voor supporters, maar in de uitvoering valt het nog niet helemaal op zijn plek. In relatie tot deze bevindingen kunnen we daarom vaststellen dat Arnhem *matig* (+/-) scoort op de indicator voor verandering om het voetbal toegankelijker en gastvrijer voor supporters te maken (F.3.1).

8.1.1.3 Geschiedenis van samenwerking

Uit de bevindingen vanuit de interviews blijkt dat de casus Arnhem *sterk* (+) scoort op het gebied van *geschiedenis van samenwerking*. Deze score is gebaseerd op de indicatoren: (G.1.1) conflict aanwezig tussen stakeholders; zeer sterk (++), (G.1.2) negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig; zeer sterk (++) en (G.1.3) positieve ervaringen uit het verleden aanwezig; matig (+/-).

Conflict en negatieve ervaringen uit het verleden spelen een rol binnen het samenwerkingsverband in Arnhem

Binnen Arnhem spelen interacties uit het verleden een rol in het huidige samenwerkingsverband. Onlangs is er een conflict geweest met de SLO van Vitesse. Vanuit andere partners is uitgesproken dat er een onwerkbaar situatie is ontstaan met de toenmalige SLO van Vitesse. De vertrouwenspositie tussen de SLO en de andere partners is ernstig geschaad. *“De SLO die er zat, viel ons openlijk af bij supporters. Dus de politie openlijk afvallen bij supporters. Dat kan niet.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat in Arnhem een conflict is geweest. Dit is een verklaring waarom Arnhem *sterk* (+) scoort op de indicator conflict aanwezig tussen stakeholders (G.1.1). Dit is door de andere partners als zeer negatief ervaren. Als je het ergens niet mee eens bent, dan moet je dit melden in het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO) of direct bij de partners. De onafhankelijk voorzitter van het VVO bevestigt in het interview dat de situatie onhoudbaar was geworden. Echter, denkt hij ook dat de SLO anders had moeten worden gepositioneerd om hem niet in moeilijke situaties te brengen. *“Ik ken de oud SLO al heel lang. Ik denk niet dat hij niet integer is, daar ga ik niet vanuit. Ik denk wel dat hij soms in hele lastige situaties heeft gezeten. Dat is iets anders. Daardoor lijkt het soms dat hij rare dingen doet. Dus hij weet dingen die dan niet deelt.”*

(Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Ook blijkt dat het conflict heeft geleid tot negatieve ervaringen. Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Arnhem sterk scoort op de indicator negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.2). Een conflict werk verstorend voor de realisatie van doelstellingen. Partners delen niet meer alle informatie binnen het samenwerkingsverband. *“Als ik dus met hem in gesprek zat, dan liet ik niet het achterste van mijn tong zien.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Bij de partners is wel begrip voor de positie van de SLO tussen de supporters en de club in. Echter, vinden partners wel dat een SLO moet uitstralen dat je het beleid vanuit VVO ondersteund. Uit het onderzoek komt naar voren dat in Arnhem conflict en negatieve ervaringen hoger scoren, dan positieve ervaringen. We zien dat door het conflict en het wegvallen met de SLO de informatiepositie richting supporters slechter is geworden. Daarnaast willen supporters niet meer in overleg treden met de politie rondom het sfeer vak. In zijn algemeenheid zien we dat door bepaalde negatieve ervaringen met supporters de partners in Arnhem sceptisch zijn over samenwerking met supporters. *“Supportersverenigingen zijn vaak best gematigd, maar de SLO die er dan bijzitten zeggen dan accepteren jullie dat dat je geen vuurwerk mag afsteken? Dat gebeurt gewoon. Die hebben ook een dubbele agenda. Die beïnvloeden de boel ook.”* (Respondent 4, 7 februari 2019).

Weinig positieve ervaringen met supporters rondom beleidsvorming

Dit geeft een verklaring dat Arnhem zwak (-) scoort op de indicator positieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.3). Door de negatieve ervaring en conflict groeit het wantrouwen jegens de supporters. Uit alle interviews komt naar voren dat supporters een negatief beeld hebben over het handelen en uitvoering vanuit lokale driehoek. *“De manier waarop supporters kijken naar overheid en veiligheidsdiensten is niet altijd even positief.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Dit is ook geuit richting de veiligheidsmanager van Vitesse en de politie. *“Dan zeggen die jongens ook, wij mogen nooit wat. Die anderen mogen alles.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Het VVO zet bewust in op de welwillende supporters en wil hiermee een vertrouwensrelatie opbouwen. *“Het is een utopie om te denken dat je draagvlak hebt van alle supporters. Ik durf wel te stellen dat het nooit zo is. Wij hebben onze supportersvereniging die hebben we echt als gesprekspartner.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Door negatieve ervaringen rondom het realiseren van doelstellingen ontstaat er enige terughoudendheid jegens het vrijer maken en meer verantwoordelijkheid geven aan supporters. *“Men wil heel veel; vrij vervoer, bier en weet ik veel. Op het moment dat het fout gaat, ligt het aan alles en iedereen. Behalve aan hun zelf.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Ook de recente aanvaringen rondom het sfeer vak helpen niet in de beeldvorming bij de partners dat supporters een bepaalde verantwoordelijkheid kunnen dragen. Praten met supporters en samen beleid opstellen, is niet altijd een garantie tot succes als er incidenten en negatieve ervaringen plaatsvinden die een weerslag kunnen hebben op het verdere samenwerkingsproces. Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat er negatieve ervaringen zijn met supporters. Dit is ook een verklaring dat Arnhem sterk (+) scoort op de indicator negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.2). Onderling hebben de partners uit het VVO positieve ervaringen vanuit het samenwerkingsverband. Incidenten en negatieve ervaringen hebben weinig invloed op de samenwerking onderling. We zien dat de gemeente, politie en club vanuit het VVO hecht met elkaar blijven optrekken. *“Het escaleert bijna nooit. De burgemeester hoeft er nooit aan te pas te komen. Korte lijnen met elkaar. Je kan discussies normaal met elkaar voeren.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). De rol van het OM is binnen het samenwerkingsverband van Arnhem beperkt. *“Ook heel veel vertrouwen, omdat je het in de loop van de tijd allemaal met elkaar hebt opgebouwd. Het is best wel een uitdaging als je nieuwe mensen krijgt en die moet je weer op de hoogte brengen. OM heeft ook wel een terugtrekkende beweging gemaakt de afgelopen jaren.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Binnen Arnhem wordt er in het VVO niet specifiek aandacht besteed aan positieve ervaringen rondom de realisatie van doelstellingen. Bij de evaluatie is voornamelijk aandacht voor incidenten of verbeterpunten. *“De excessen worden eruit gehaald en als er niks is gebeurd, dan wordt er niet over gesproken. Wij zeggen altijd wat je niet ziet dat is er niet.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Dit is ook een verklaring waarom Arnhem zwak (-) scoort op de indicator positieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.3).

8.1.2 Breda

8.1.2.1 Juridische achtergrond en positie van actoren

Uit de bevindingen van de interviews blijkt dat de casus Breda matig (+/-) scoort op het gebied van *juridische achtergrond en positie van actoren*. Dit is gebaseerd op de indicatoren; (E.1.1) gelijkwaardige machtspositie van actoren binnen TGV 2020; matig (+/-), (E.2.1) capaciteit die wordt vrijgemaakt om TGV 2020 vrij te maken; sterk (+) en (E.2.2) tevreden zijn over de professionele competenties van partners; sterk (+).

Burgemeester is eindverantwoordelijk voor beleidskeuzes binnen samenwerkingsverband

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat binnen het samenwerkingsverband in Breda de lokale driehoek standaard overleg heeft met de club. Ook supporters maken onderdeel uit van overlegvormen. Vanuit die hoedanigheid bestaat er een nagenoeg gelijkwaardige machtspositie voor actoren binnen het samenwerkingsverband. Echter, de burgemeester blijft vanuit zijn rol eind verantwoordelijk voor het totale voetbal en veiligheidsbeleid. *“Daarnaast ben ik ook burgemeester van Breda en in die hoedanigheid ook verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid rondom NAC.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Deze positie zorgt ervoor dat actoren nooit volledig gelijkwaardige machtspositie zullen hebben binnen het samenwerkingsverband op lokaal niveau. Tevens kunnen we op basis van de interviews vaststellen dat de politie, als directe adviseur van de burgemeester, ook een belangrijke machtspositie heeft binnen het lokale samenwerkingsverband in Breda. *“Hij is eindverantwoordelijke voor openbare orde en veiligheid, maar hij laat zich ook adviseren. En de politie is een hele belangrijke adviseur.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Uit deze bevindingen in de interviews kunnen we dus opmaken dat Breda *matig* (+/-) scoort in relatie tot de indicator gelijkwaardige machtspositie van actoren binnen TGV 2020 (E.1.1). De actoren in Breda hebben wel begrip voor de machtspositie van de burgemeester. Zo stelt ook de veiligheidsmanager van NAC Breda in het interview. *“De burgemeester heeft meerdere belangen en schaakt op meerder borden. Ik maar op één bord het voetbalveld en daaromheen. Dat moet je beseffen en ook dat de politie op meerdere borden tegelijk moet schaken en verantwoording moet nemen over allerlei zaken.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019).

Kwaliteiten en competenties worden onderkend door partners binnen het netwerk in Breda

Actoren binnen Breda zijn zeer tevreden over de aanwezige competenties bij andere samenwerkingspartners. Vanuit de gemeente zijn ze zeer te spreken over de aanwezige kwaliteiten bij NAC Breda. *“Complimenten aan Leon en zijn mensen. Goede organisatie staan, gewoon perfect en voorzieningen zijn goed.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). NAC Breda heeft ook nadrukkelijk geïnvesteerd in de competenties van hun medewerkers bij stewarding. *“Ja, kwaliteit is het zeker. Wij hebben ervoor gekozen om geen vrijwillige stewards te hebben, maar betaalde krachten waar we een bepaalde opleiding willen.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Ook andersom wordt de samenwerking als goed omschreven door de veiligheidsmanager van NAC Breda. *“Als je niet de juiste mensen hebt, dan is dat vertrouwen er niet. Jos Koevoets en ik werken nu al een kleine 20 jaar samen. We kennen elkaar en weten wat we aan elkaar hebben. Dat werkt gewoon goed.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Ook de samenwerking vanuit de club met de politie verloopt goed. *“Dit werkt heel goed, als ik iets hoor en twijfel dan spreek ik even met Gijs of hij dat kan verifiëren of hij eens kan horen wat er speelt.”* Vanuit de club staat de SLO in contact met de politie. *“Maar Koen en ik zien elkaar echt als collega’s. Hij werkt alleen onder een andere pet, maar uiteindelijk staat hij met mij in het uitvak en staat hij bij mij met de corteo’s.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Hieruit kunnen we opmaken dat Breda *sterk* (+) scoort op de indicator dat partijen tevreden zijn over de capaciteit die wordt vrijgemaakt om TGV 2020 vrij te maken (E.2.1).

Supporters zijn onderdeel van het samenwerkingsverband in Breda

De samenwerking met de Clubraad en de supporters bij NAC Breda verloopt goed. Echter, stellen de partners wel dat je de clubraad niet de verantwoordelijkheid kan geven om beslissingen te nemen voor alle supporters. De competenties worden gewaardeerd, maar de supporters krijgen niet de verantwoordelijkheid toegedicht om de ambities uit TGV 2020 waar te maken. *“De vraag is wel of je ze ook de verantwoordelijkheid moet geven. Je hebt 18.000 mensen in een stadion. Dat is ook geen homogene massa van mensen. Dat zij mensen met allemaal een eigen mening en geleidingen. En dan is het lastig om een afvaardiging daarvoor verantwoordelijk te maken.”* (Respondent 6, interview,

18 januari 2019). Uit deze onderzoeksresultaten kunnen we dan ook opmaken dat Breda *sterk* (+) scoort op de indicator dat actoren tevreden zijn over de professionele competenties van partners in het netwerk (E.2.2).

8.1.2.2 Urgentie en noodzaak om samen te werken

Uit de bevindingen van de interviews blijkt dat de casus Breda *sterk* (+) scoort op het gebied van *urgentie en noodzaak om samen te werken*. Dit is geconcludeerd op basis van de indicatoren; (F.1.1) onderkenning problematiek bij actoren binnen het netwerk; matig (+/-), (F.2.1) overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is; zeer sterk (++) en (F.3.1) voor verandering om het voetbal toegankelijker en gastvrijer voor supporters te maken; matig (+/-).

Partners in Breda hebben verschillende belangen om samen te werken

Uit de interviews komt naar voor dat partners de problematiek niet specifiek eenduidig onderkennen. De visie vanuit TGV 2020 wordt door alle partijen in Breda onderschreven. *“Omdat we samen voor NAC staan. Politie, OM en gemeente allemaal het beste willen voor NAC ook de clubraad, dat willen we ook uitdragen.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Dit verklaart dat Breda *sterk* (+) scoort op de indicator voor verandering om het voetbal toegankelijker en gastvrijer voor supporters te maken (F.3.1). Echter, blijkt uit de interviews dat de actoren in het samenwerkingsverband de problematiek niet eenduidig definiëren. De supporters kijken anders naar gastvrijheid als de andere partners. *“Maar het is wel jammer dat als je kijkt naar het gastvrije en normale voetbal. Dat betekent niet de huidige supporters uit je stadion weren en een nieuwe doelgroep aantrekken en zo wordt het wel vaak opgevat en ervaren door de jongens.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Dit verklaart dat Breda *matig* (+/-) scoort op de indicator onderkenning problematiek bij actoren binnen het netwerk (F.1.1.). De overtuiging om samen te werken wordt breed gedragen in Breda. Het wordt gezien als een samenspel van stakeholders om tot het gewenste resultaat te komen. Uit de interviews kunnen we dan ook opmaken dat Breda zeer sterk scoort op de indicator in relatie tot overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is (F.2.1). Op lokaal niveau in Breda is er veel draagvlak voor samenwerking met de verschillende partners, maar landelijk wordt er binnen Breda weinig urgentie bij andere steden gevoeld om aan de slag te gaan met TGV 2020. *“Voetbal heeft totdat het volgende incident weer plaatsvindt gewoon geen prioriteit. Het heeft bij niemand prioriteit. Hoe reëel is 2020 dan nog?”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019).

Betere samenwerking tussen steden is noodzakelijk

Uit de interviews in Breda komt noodzaak tot samenwerking met andere steden nadrukkelijk naar voren om de landelijke doelstellingen vanuit TGV 2020 te verwezenlijken. *“Gaan we samen één van NAC en één van de Graafschap en ook stewards gezamenlijk daar ook kijken. Die supporters zien dan ook die zijn ook samen of lopen samen door het centrum. Dat scheelt zoveel, als supporters zien dat de politie ook samenwerkt.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). De landelijke regie- en expertgroep moeten ervoor zorgen dat er sturing plaatsvindt op landelijke trends. Uit de interviews kunnen we opmaken dat Breda ook graag een volgende stap ziet in de onderlinge samenwerking met andere steden. Dit verklaart dat Breda zeer sterk (++) scoort op de indicator in relatie tot overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is (F.2.1).

Uit de onderzoeksresultaten kunnen we concluderen dat Breda *matig* (+/-) scoort in relatie tot onderkenning van problematiek (F.1). Binnen het samenwerkingsverband in Breda kunnen de actoren de problematiek niet eenduidig definiëren. De supporters kijken anders naar gastvrijheid als de andere partners. Ook kunnen we concluderen dat de casus Breda *zeer sterk* (++) scoort op de noodzaak tot samenwerken (F.2). De overtuiging om samen te werken om doelstellingen te bereiken wordt door alle actoren in Breda onderstreept. Het wordt gezien als een samenspel van stakeholders om tot het gewenste resultaat te komen. Ook geven actoren aan dat de onderlinge samenwerking met andere steden moet worden verbeterd. Op basis van de interviews kunnen we concluderen dat Breda op de overtuiging voor verandering *sterk* (+) scoort (F.3). De visie vanuit TGV 2020 wordt door alle partijen in Breda onderschreven. Daarnaast zetten alle partners zich in om het voetbal toegankelijker en gastvrijer te maken. Op basis van de resultaten kunnen we constateren dat Breda *matig* (+/-), *sterk* (+) en *zeer sterk* scoort op urgentie tot samenwerking. In zijn algemeenheid concluderen we daarom dat de casus Breda *sterk* (+) scoort op gebied van urgentie om samen te werken

8.1.2.3 Geschiedenis van samenwerking

Uit de interviews blijkt dat de casus Breda *sterk (+)* scoort op het gebied van *geschiedenis van samenwerking*. Deze score is gebaseerd op de indicatoren: (G.1.1) conflict aanwezig tussen stakeholders; zeer zwak (--), (G.1.2) negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig; sterk (+) en (G.1.3) positieve ervaringen uit het verleden aanwezig; zeer sterk (++).

Incidenten rondom wedstrijden hebben invloed op samenwerkingsproces

Uit de bevindingen blijkt dat binnen Breda spelen interacties uit het verleden een belangrijke rol spelen bij de realisatie van beleidsdoelstellingen. Onlangs heeft er een negatieve ervaring plaatsgevonden rondom de wedstrijd NAC Breda – Willem II. Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Breda *sterk (+)* scoort op de indicator negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.2). Dit heeft uiteraard impact gehad, maar niet geleid tot conflict of een drastische koerswijziging in beleid. *“Wij gaan gewoon door. Dat heeft onze burgemeester ook aangegeven. Dat hebben de partners al uitgesproken ook in de clubraad.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Op basis van deze onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Breda *zeer zwak (--)* scoort op de indicator conflict aanwezig tussen stakeholders (G.1.1). Dit bleek ook twee weken later toen Heracles Almelo op bezoek kwam bij NAC Breda. *“Als je kijkt tegen Willem II hebben we problemen gehad en uit de hand gelopen is, dan heb je twee weken later een thuiswedstrijd tegen Heracles. Dan kunnen supporters gewoon bij ons op het voorplein een biertje drinken door elkaar heen. Dat zie je bijna nergens.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Het incident vormde geen aanleiding om bij de volgende wedstrijd andere maatregelen te treffen. Een verklaring hiervoor is dat partners in Breda onderling elkaar weten te blijven vinden rondom incidenten. Echter, heeft de burgemeester rondom het incident wel weinig steun gevoeld vanuit de club en welwillende supporters. *“Tegelijkertijd denk ik wel, zo gaat het dus we zeggen met elkaar dat we de kwaadwillende willen aanpakken en als we dan een keer de kwaadwillende willen aanpakken als ze zo over de scheef gaan dan is de onderlinge solidariteit.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). In het interview geeft de burgemeester wel aan dat dit de relatie met supporters heeft veranderd. Hij stelt de uitgangspunten van TGV 2020 niet ter discussie, maar hij had meer gezamenlijkheid, lef en durf vanuit de andere welwillende supporters verwacht. Een negatieve ervaring en de media-impact die dit met zich meebrengt, kan de verhoudingen binnen het samenwerkingsverband aanzienlijk op scherp zetten. Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Breda *sterk (+)* scoort op de indicator negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.2). Supporters vernemen voornamelijk via de media de mening vanuit actoren, perceptie en mogelijke sancties rondom een bepaald incident. Hierdoor kan er een eenzijdig beeld ontstaan, onvoldoende erkenning voor inzet rondom TGV 2020 en mogelijke negatieve beeldvorming jegens stakeholders. *“Hoe goed dat wij met normalisatie bezig zijn geweest, daar waar nooit aandacht voor is geweest. 1 keer fout en we komen bij Pauw, bij het jeugdjournaal dat steekt.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Het is dus wel de vraag hoeveel negatieve ervaringen rondom wedstrijden een lokaal samenwerkingsverband aan kan, voordat het vertrouwen dermate wordt geschaad dat er een conflict ontstaat tussen partners. Als er veel incidenten plaatsvinden, zullen de teugels automatisch worden aangescherpt. Een belangrijk element wat naar voren komt in het samenwerkingsverband in Breda is dat de partners ook met elkaar positief evalueren. *“Terugkijken wat hebben we het afgelopen seizoen nou allemaal meegemaakt. Zijn er dingen goed gegaan. Dat moet ook benoemd worden.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019).

Positief evalueren draagt bij aan vertrouwen in samenwerking binnen Breda

Op basis van deze bevindingen in de interviews kunnen we vaststellen dat Breda *zeer sterk (++)* scoort op de indicator positieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.3). Het is makkelijk om enkel te focussen op het negatieve, maar in Breda kiezen ze er bewust voor om ook de positieve elementen te benoemen. Hierdoor hoeven negatieve ervaringen niet een gamechanger rondom TGV2020 te zijn. Binnen het samenwerkingsverband in Breda is er ook ruimte om fouten toe te geven rondom incidenten. *“Wij hebben dat nagevraagd en uiteindelijk heeft de politie ook toegegeven dat daar een inschattingfout is gemaakt. En dat hebben we ook teruggegeven, daar stonden mensen wel van te kijken.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Dit zorgt voor transparantie, begrip en vertrouwen in handelen rondom incidenten. Uit de interviews in Breda komt ook naar voren dat negatieve ervaringen bij andere steden of onderling met steden effect hebben op de realisatie van doelstellingen van TGV 2020. Bijvoorbeeld een incident bij Groningen heeft effect op de beeldvorming van het gehele voetbal. *“Als er iets in Groningen is misgegaan, dan hebben wij er last van. Als er bij*

Pinkpop iets gebeurd dan heeft Breda Live er geen last van.” (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Ook hebben negatieve ervaringen bij uitwedstrijden een langdurig effect op de relatie, te nemen maatregelen en wedstrijdorganisatie. Dit heeft dan ook een wederkerig effect op de organisatie van thuiswedstrijd. Supporters voelen zich niet hetzelfde behandeld. De vraag die opkomt is; waarom zouden ze zelf investeren in gastvrijheid en toegankelijkheid als ze bij de tegenstander worden behandeld als criminelen? *“Mijn supporters stellen dan vragen waarom doen we dit allemaal en waarom steken we deze energie erin. Waarom zijn wij het liefste jongentje uit de klas als het toch niet helpt.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Ook deze bevindingen verklaren dat Breda *sterk (+)* scoort op de indicator negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.2). Om dit voor te voorkomen zet Breda ook in op het delen van positieve ervaringen rondom TGV 2020 met andere steden. Helaas merken ze dat andere steden hier niet altijd voor open staan.

8.1.3 Conclusie startcondities

Uit het onderzoek blijkt dat de casus Arnhem en Breda alle twee *matig (+/-)* scoren op *de juridische achtergrond en positie* van actoren binnen het samenwerkingsverband. Een verklaring hiervoor kan worden gezocht in dezelfde structuur die leidt tot een ongelijkwaardige machtspositie van actoren, vanuit hun mandaat en verantwoordelijkheid, binnen het samenwerkingsverband. Hierdoor ontstaat er een hiërarchische verhouding omtrent besluitvorming. Ook zien we in beide casussen terugkomen dat bepaalde actoren een andere machtspositie innemen vanwege een bepaalde verantwoordelijkheid. De burgemeester is eindverantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid rondom voetbalwedstrijden. Hij wordt geadviseerd door de politie, hierdoor heeft de politie ook een aparte machtspositie ten opzichte van andere actoren. Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat zowel Arnhem als Breda *(+/-) matig* scoren op de indicator gelijkwaardige machtspositie van actoren binnen TGV 2020 (E.1.1). Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat beide casussen Breda en Arnhem *sterk (+)* scoren op de indicator dat partijen tevreden zijn over de capaciteit die wordt vrijgemaakt om TGV 2020 vrij te maken (E.2.1). Actoren in Arnhem maken tijd, middelen en capaciteit vrij om een bijdrage te leveren aan de realisatie van de doelstellingen. In Breda zijn actoren ook zeer tevreden over de aanwezige competenties bij andere samenwerkingspartners. Tevens investeren beide clubs in Breda en Arnhem in de competenties van hun medewerkers bij stewarding. Dit wordt door andere partners in het netwerk zeer gewaardeerd. Binnen de casus Arnhem wordt wel argwanend gekeken naar de competenties van supporters als partner om doelstellingen te verwezenlijken. In Breda worden de competenties van supporters juist gewaardeerd, maar hebben ze niet het vertrouwen dat de Clubraad van NAC Breda ook de verantwoordelijkheid kan dragen om beslissingen te nemen voor alle supporters. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we concluderen dat Breda en Arnhem allebei *matig (+/-)* scoren op gelijkwaardige positie (E.1) en dat ze allebei *sterk (+)* scoren op toegang tot middelen. We zien in het onderzoek dus weinig verschil op het gebied van juridische achtergrond en positie in beide casussen.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Arnhem en Breda alle twee *sterk (+)* scoren op het gebied van urgentie tot samenwerken. Echter, zien we wel verschillen in de scores bij de indicatoren terugkomen. Arnhem scoort *zeer sterk (++)* op de indicator onderkenning problematiek bij actoren binnen het netwerk (F.1.1.). Terwijl Breda *matig (+/-)* scoort op de indicator onderkenning problematiek bij actoren binnen het netwerk. Een verklaring hiervoor is dat alle actoren in Arnhem de problematiek erkennen vanuit hun eigen positie en samenwerken binnen het VVO vanuit hetzelfde vertrekpunt. De partners zijn eensgezind over de gezamenlijke aanpak van de problematiek omtrent voetbal en veiligheid. In Breda kunnen de actoren de problematiek niet eenduidig definiëren. De supporters kijken bijvoorbeeld anders naar gastvrijheid als de andere partners. Arnhem en Breda scoren allebei *zeer sterk (++)* op de indicator in relatie tot overtuiging dat samenwerking noodzakelijk is (F.2.1). De overtuiging om samen te werken wordt breed gedragen en is ook goed geborgd binnen Breda. Ook in Arnhem werken de partners vanuit hun eigen doelstellingen aan dezelfde problematiek. Hierbij realiseren ze dat ze elkaar nodig hebben om doelstellingen te verwezenlijken. Uit beide casussen komt naar voren dat er urgentie wordt gevoeld om op landelijk niveau samen te werken. Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat Arnhem *matig (+/-)* scoort op de indicator voor verandering om het voetbal toegankelijker en gastvrijer voor supporters te maken (F.3.1). Breda scoort juist *sterk (+)* op deze indicator. In Arnhem zijn ze voor verandering, maar bij de uitvoering valt niet alles op zijn plek. In Breda wordt de visie van TGV2020 door alle partijen in Breda onderschreven. Daarnaast zetten alle partners zich in om het

voetbal toegankelijker en gastvrijer te maken. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Arnhem (++) en Breda (+/-) zeer verschillend scoren in relatie tot onderkenning van problematiek (F.1). Tevens kunnen we concluderen dat Breda en Arnhem alle twee zeer sterk (++) scoren op de noodzaak tot samenwerken (F.2). Daarnaast kunnen we vaststellen dat Breda (+) en Arnhem (+/-) verschillend scoren op de overtuiging voor verandering (F.3). Beide casussen scoren uiteindelijk *sterk* (+) op urgentie om samen te werken. Daarin zit dus geen verschil, maar wel in motivatie om samen te werken.

Uit het onderzoek blijkt dat de casussen Breda en Arnhem allebei *sterk* (+) scoren op *de geschiedenis van samenwerking*. Uit de bevindingen in de interviews komen wel duidelijke verschillen naar voren in de indicatoren. Arnhem scoort *sterk* (+) op de indicator conflict aanwezig tussen stakeholders (G.1.1). Breda scoort daarentegen *zeer zwak* (-) op deze indicator. Een verklaring hiervoor is dat uit het onderzoek naar voren komt dat in Arnhem recent een conflict en negatieve ervaring heeft plaatsgevonden. In de onderzoeksresultaten zien we dat een conflict verstorend kan werken in het onderlinge samenwerkingsverband, omdat partners zich niet vrij voelen om alle informatie te delen. Onlangs heeft er ook een negatieve ervaring in Breda plaatsgevonden rondom de wedstrijd NAC Breda – Willem II. Dit heeft uiteraard impact gehad op de partners, maar niet geleid tot conflict of een drastische koerswijziging in beleid. Dit verklaart waarom Breda zeer zwak scoort op conflict, maar wel *sterk* (+) scoort op de indicator negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.2). We zien in zowel de casus Breda als in Arnhem dat negatieve ervaringen invloed hebben gehad op de perceptie van stakeholders onderling. Dit verklaart dat beide casussen *sterk* (+) scoren op de indicator negatieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G.1.2). Het vertrouwen in elkaar is hierdoor afgenomen. Bij meerdere incidenten en negatieve ervaringen, is het de vraag of dit niet tot een conflict leidt tussen stakeholders. Uit de interviews komt naar voren dat media-impact een belangrijke rol speelt bij negatieve ervaringen. Hierdoor kunnen bepaalde stakeholders onvoldoende worden geïnformeerd, waardoor er wantrouwen kan ontstaan tussen partners. Uit de interviews in Breda komt ook naar voren dat negatieve ervaringen bij andere steden of onderling met steden effect hebben op de realisatie van doelstellingen van TGV 2020. Uit de interviews in Arnhem en Breda komt verder naar voren dat conflict en negatieve ervaringen vaak persoonsgebonden blijft. Het is lastig om een negatieve ervaringen met personen onderling in het samenwerkingsverband te herstellen. Dit blijft invloed hebben op de beleidsvorming en realisatie van doelstellingen. Zeker als bepaalde personen in een machtspositie verkeren, is het lastig om interacties uit het verleden te herstellen. Zeker als bepaalde personen in een machtspositie verkeren, is het lastig om interacties uit het verleden te herstellen. Uit de bevindingen blijkt dat in de ogen van partners uit Breda meer aandacht moeten komen voor het delen van positieve ervaringen onderling. Dit sluit aan bij de bevindingen op landelijk niveau. Anders dan in Arnhem wordt er in Breda bewust aandacht besteed aan positief evalueren en voelen partners de ruimte om fouten toe te kunnen geven. We zien daarom een groot verschil in de score van Arnhem (-) en de score van Breda (++) bij de indicator positieve ervaringen uit het verleden aanwezig (G1.3). Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat zowel Arnhem als Breda *sterk* (+) scoren op interacties uit het verleden. Op basis hiervan kunnen we vaststellen dat Breda en Arnhem alle twee *sterk* (+) scoren op *geschiedenis van samenwerking* (G.1). Daarin zit dus geen verschil, wel zien we een duidelijk verschil in de ervaringen uit het verleden die een rol spelen.

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Breda en Arnhem op *startcondities* gelijk scoren. Zowel de juridische achtergrond en positie (+/-), als urgentie om samen te werken (+) en de geschiedenis om samen te werken (+) zijn gelijk in Arnhem en Breda. Op basis van de onderzoeksresultaten zien we wel verschillen tussen Arnhem en Breda in de onderliggende motivatie en achterliggende indicatoren bij de verschillende dimensies. Concluderend, kunnen we vaststellen dat startcondities aanwezig zijn en impact hebben op het samenwerkingsverband. Echter, zijn de type startcondities ook van belang om de impact op het samenwerkingsverband

8.2 Design van netwerksamenwerking

In dit onderzoek verstaan we onder het *design van de netwerksamenwerking* de bepaling van de geldende spelregels, de structuur, transparantie en toegang tot het netwerk. Het design van de netwerksamenwerking kan voor groot deel het succes van de uiteindelijke samenwerking bepalen. Binnen de casussen Arnhem en Breda is daarom gekeken naar de geldende regels, mate van transparantie en de toegang tot het netwerk. In deze paragraaf wordt per casus de bevindingen

omschreven en afsluitend zal er een conclusie over het design van netwerksamenwerking worden gegeven.

Tabel 16: resultaten design van netwerksamenwerking

Concept & definitie	Variabele	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal
Institutioneel design: "Het institutioneel design van een netwerk bepaalt de geldende spelregels, structuur, transparantie en toegang tot het netwerk." (Ansell en Gash, 2007: Provan en Lemaire, 2012).	H. Design van netwerksamenwerking	H.1 Geldende regels H.2 Transparantie H.3 Toegang tot netwerk	H.1: 116 (++)	H.1: 89 (++)	H.1: 205	H.1.1 Er is vaste rolverdeling binnen het netwerk van partners rondom TGV2020 H.1.2 Er is overeenstemming over de geldende regels binnen het samenwerkingsverband H.1.3 Formele structuur van samenwerkingsproces rondom beleid TGV 2020 is vastgelegd H.2.1 Binnen het samenwerkingsverband is er tevredenheid over de transparantie van toegang tot informatie H.3.1 Supporters zijn onderdeel van samenwerkingsverband rondom beleid TGV2020	H.1.1: 48 (++)	H.1.1: 35 (++)	H.1.1: 83
			H.2: 5 (-)	H.2: 5 (+)	H.2: 10		H.1.2: 31 (+/-)	H.1.2: 28 (++)	H.1.2: 59
			H.3: 12 (-)	H.3: 26 (+)	H.3: 38		H.1.3: 37 (++)	H.1.3: 26 (++)	H.1.3: 63
			H. 133	H. 120	H. 253		H.2.1: 5 (-)	H.2.1: 5 (+)	H.2.1: 10
			Totaal score +/-	Totaal score ++			H.3.1: 12 (-)	H.3.1: 26 (+)	H.3.1: 38

8.2.1 Arnhem

Uit de interviews blijkt dat de casus Arnhem *matig* (+/-) scoort in relatie tot het design van netwerksamenwerking. Dit is gebaseerd op resultaten van de indicatoren; (H.1.1) vaste rolverdeling binnen het netwerk van partners rondom TGV2020; zeer sterk (++) , (H.1.2) tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie; matig (+/-), ((H.1.3) formele structuur van samenwerkingsproces rondom beleid TGV 2020 is vastgelegd; zeer sterk (++) , (H.2.1) tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie; zwak (-), (H.3.1) supporters onderdeel zijn van samenwerkingsverband rondom beleid TGV2020; zwak (-).

Vaste structuur vanuit VVO zorgt voor heldere en formele rolverdeling binnen Arnhem

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Arnhem *zeer sterk* (++) scoort op de indicator vaste rolverdeling binnen het netwerk van partners rondom TGV2020 (H.1.1). Een verklaring hiervoor kan zijn dat het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO) al enige tijd een vaste structuur kent. Binnen het VVO bestaat er veel overeenstemming over de geldende regels, structuur en de rolverdeling die daarbinnen wordt gehanteerd. De structuur dient als vaste basis om de doelstellingen op voetbal en veiligheid te verwezenlijken. De aanwezige personen worden gezien als passanten. "Je hoort vaak dat je vast mensen moet hebben. Dat is ook maar onzin. Iedereen is vervangbaar, als je structuur maar stevig is." (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Dit verklaart ook dat Arnhem *zeer sterk* (++) scoort op de indicator dat de formele structuur van samenwerkingsproces rondom beleid TGV 2020 is vastgelegd (H.1.3). De heldere samenwerking, transparantie en vertrouwen wijden de partners aan de heldere structuur die is geformeerd binnen het VVO. Uit de interviews blijkt dat veel partners dit onderkennen. "Ik ga ervan uit van niet, want dat is wel de structuur die we hier hebben neergezet. Het zou niet goed zijn als dat wel zou gebeuren." (Respondent 4, 7 februari 2019).

Onafhankelijk voorzitter van het VVO bewaakt de regels binnen de samenwerking in Arnhem

De onafhankelijk voorzitter van het VVO bewaakt de geldende regels en de formele structuur van het samenwerkingsverband. Dit blijkt onder meer uit de procesbewaking die de onafhankelijk voorzitter benoemd in het interview. Hij heeft hierbij ook specifiek aandacht voor mensen. *“Ik probeer daarmee wel de cultuur te bewaken. En ook de spelregels in ons overleg vast te stellen. Vertrouwen is een grote basis in ons overleg en ik heb gemerkt als wij een overleg hebben dat in vreedstijd werkt.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Dus ook als er iets minder op de agenda staat, zorgt de onafhankelijk voorzitter dat alle partners betrokken blijven. Het VVO zorgt voor een constante basis. *“Vertrouwen, transparantie en regelmaat. Ook als je weinig agenda hebt, toch even bij elkaar komen.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Daarnaast zorgt de onafhankelijk voorzitter, vanuit zijn onderzoek achtergrond dat nieuwe ontwikkelingen worden besproken binnen het overleg. *“Het is dus een stukje borging van objectiviteit, maar daarnaast ook al die kennis, expertise en informatie die zij hebben.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). De structuur met de onafhankelijk voorzitter zorgt ervoor dat Arnhem *zeer sterk* (++) scoort op de indicator vastlegging formele structuur van samenwerkingsproces rondom beleid TGV 2020 (H.1.3) en vaste rolverdeling binnen het netwerk van partners rondom TGV2020 (H.1.1). Ook zijn er andere overlegvormen op operationeel en strategisch niveau. Door de vaste structuur en overstemming van rollen en regels worden partners niet snel verrast door elkaar. *“Ik weet gewoon wat hij doet en wat hij zegt. Ik zal ook nooit verrast worden dat iemand anders zegt hij heeft dit gezegd. Dan weet ik gewoon dat is gewoon niet zo. Er moet wel vertrouwen zijn.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). De vaste structuur bestaat al enige tijd op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Partners binnen het VVO zijn tevreden over samenwerkingsstructuur en geldende regels

Hierdoor zien we dat actoren tevreden zijn over de structuur, regels en rollen die actoren hebben binnen netwerksamenwerking. *“Samenwerking binnen Arnhem is gericht op het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO). Dat is eigenlijk al meer dan 20 jaar.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Dit verklaart dat Arnhem *sterk* (+) scoort op de indicator dat het samenwerkingsverband tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie (H.2.1) Uit de bevindingen kunnen we opmaken dat bepaalde actoren informatie hebben gedeeld en er discussie heeft plaatsgevonden of Vitesse Betrokken onderdeel moet zijn van het VVO. Uit deze bevindingen kunnen we concluderen dat Arnhem *matig* (+/-) scoort op de indicator overstemming over de geldende regels binnen het samenwerkingsverband rondom beleid TGV 2020 (H.1.2).

Transparantie en toegankelijkheid van het netwerk in Arnhem is zeer beperkt

Arnhem scoort binnen het netwerk *sterk* op scoort op de indicator dat het samenwerkingsverband tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie (H.2.1). Echter, zien we in de bevindingen terugkomen dat transparantie binnen het netwerk soms als lastig worden ervaren en toegang tot het netwerk zeer lastig is voor andere actoren. Dit verklaart dat Arnhem uiteindelijk *zwak* (-) scoort op de indicator dat het samenwerkingsverband tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie (H.2.1). Uit het onderzoek komt verder naar voren dat Arnhem scoort op transparantie en toegang tot het netwerk. Binnen het netwerk wordt wel informatie gedeeld, maar uit de onderzoeksresultaten komt niet specifiek naar voren dat mensen tevreden zijn over de toegang tot informatie.

Geen directe toegang van supporters bij het VVO

De toegang tot het netwerk in Arnhem is zeer beperkt. Supporters maken geen onderdeel uit van het samenwerkingsverband. De Supporters Liaison Officer (SLO) maakt niet standaard onderdeel uit van het VVO. *“Wij vinden bijvoorbeeld dat de SLO niet in het veiligheidsoverleg moet zitten. Dat is een principiële keuze, want je kan hem met bepaalde informatie ook alleen maar belasten. Dat wil niet zeggen dat hij nooit aansluit, want we hebben ook vaak dat bepaalde mensen aansluiten bij bepaalde agendapunten.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Het contact met de supporters loopt altijd via de club en de stichting Vitesse Betrokken. Verder wordt er wel rondom bepaalde issues gezamenlijk opgetrokken met supporters, zoals rondom het instellen van een sfeer vak voor supporters. Binnen Arnhem is er geen behoefte om supporters of de SLO onderdeel te laten zijn van de netwerksamenwerking. *“Ja, je moet wel beseffen wat is dan de taak van supporters. Wat voor rol hebben ze daarbinnen, want als het gaat om uitwisseling van gegevens of wettelijke kaders dan hebben de supporters daar minder belang bij. Je moet kritisch kijken, want welke afspraken gelden dan voor de supporters?”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Ook zien we dat er momenteel een conflict

is met supporters, waardoor de partners niet meer in contact staan met de supporters. Op basis van deze bevindingen is vastgesteld dat Arnhem zwak (-) scoort op de indicator dat supporters onderdeel zijn van samenwerkingsverband rondom beleid TGV2020 (H.3.1).

8.2.2 Breda

Uit de interviews blijkt dat de casus Breda zeer *sterk* (++) scoort in relatie tot het design van netwerksamenwerking. Dit is gebaseerd op resultaten van de indicatoren; (H.1.1) vaste rolverdeling binnen het netwerk van partners rondom TGV2020; zeer sterk (++) (H.1.2) tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie; zeer sterk (++) (H.1.3) formele structuur van samenwerkingsproces rondom beleid TGV 2020 is vastgelegd; zeer sterk (++) (H.2.1) tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie; sterk (+), (H.3.1) supporters onderdeel zijn van samenwerkingsverband rondom beleid TGV2020; sterk (+).

Convenant in Breda zorgt voor heldere taak- en rolverdeling

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Breda hoog scoort op de rolverdeling en geldende regels binnen netwerksamenwerking. Een verklaring hiervoor is dat binnen het voetbalnetwerk een sterke structuur staat en er een heldere rolverdeling is omtrent taken en verantwoordelijkheden. Iedereen binnen het samenwerkingsverband in Breda heeft een eigen verantwoordelijkheid. *“Iedereen heeft een eigen verantwoordelijkheid. KNVB en Clubs zijn primair verantwoordelijk voor de organisatie van het feestje. Als eigenaar van het stadion, nou meeste niet, maar wel voor als organisator van het evenement zelf. Die hebben een echte formele verantwoordelijkheid, als eerste aanzet. Wij hebben natuurlijk een verantwoordelijkheid voor de openbare orde en veiligheid. Politie heeft zijn verantwoordelijkheid voor handhaving. OM heeft strafrechtelijke vervolging; handhaven en rechtsorde bewaken. Dus iedereen heeft wel een formele taak en die kunnen tekenen, want die kunnen daarop aangesproken worden.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we concluderen dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator vaste rolverdeling binnen het netwerk van partners rondom TGV2020 (H.1.1). Ook draagt het convenant in Breda draagt bij aan de heldere rolverdeling, taken en structuur. Het zorgt voor de juridische basis onder het samenwerkingsverband. Daarnaast staan hierin de verschillende individuele en gezamenlijke verantwoordelijkheden omschreven. Ook TGV 2020 is geborgd in het convenant. *“Het feit dat het gastvrij ontvangen onderdeel is van het voetbal. Dat staat ook in het convenant en op basis daarvan nemen wij maatregelen.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator overstemming over de geldende regels binnen het samenwerkingsverband rondom beleid TGV 2020 (H.1.2) Door het convenant is het voor iedere partner duidelijk wat de gezamenlijke inzet en maatregelen zijn. Bestaande afspraken, regels en frequentie van contact tussen de partners zorgen er ook voor dat de lokale partners bij incidenten vasthouden aan de ingestelde koers rondom TGV2020. Op basis van deze onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator dat de formele structuur van samenwerkingsproces rondom beleid TGV 2020 is vastgelegd (H.1.3).

Update van regels noodzakelijk om meer maatwerk te kunnen leveren

Uit de interviews komt wel naar voren dat sommige regels niet meer van deze tijd zijn. Hierbij doelen de geïnterviewden op de A,B,C indeling bij wedstrijden. *“A, B of C heel veel clubs zijn daarvan afgestapt, omdat het niet meer specifiek A, B of C is. Het is gewoon maatwerk geworden. Het wordt nog wel gebruikt voor de procedures en de gemeente, maar het is meer A+ of B-. Het is een beetje onduidelijk om een pure A, B of C wedstrijd op te leggen.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Eigenlijk is de constatering dat de A,B,C indeling te weinig ruimte biedt om adequaat de risico's van de wedstrijden in te schalen. Eigenlijk zouden hierbij plus of min moeten worden toegevoegd, zodat er meer maatwerk kan plaatsvinden. Binnen het samenwerkingsverband is door het convenant mogelijk om juridische informatie te delen. Ook wordt er onderling informatie-uitgewisseld door partners. Uit de onderzoeksresultaten blijkt niet expliciet dat actoren hierover tevreden zijn, maar dit kan ook liggen aan de vanzelfsprekendheid rondom het delen van informatie. Wel zien we dat er binnen het samenwerkingsverband veel informatie wordt gedeeld. Uit deze bevindingen kunnen we opmaken dat Breda *sterk* (+) scoort op de indicator dat het samenwerkingsverband tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie (H.2.1).

Rol en afvaardiging van supporters is cruciaal in Breda

In Breda zijn supporters op bepaalde punten onderdeel van het samenwerkingsverbanden. Ze maken geen onderdeel uit van de formele structuur en overlegvormen. De rol van de clubraad van NAC Breda is hierbij belangrijk. Ze worden gezien als klankbord op bepaalde onderwerpen. Daarnaast worden ze actief betrokken bij de totstandkoming van het convenant. De Clubraad draagt uiteindelijk niet de verantwoordelijkheid, omdat ze niet over het gehele mandaat beschikken van alle supporters en hierdoor niet verantwoordelijk kunnen worden gehouden. De Clubraad zorgt voor een goede informatiepositie voor het belang van de supporters. Dit is voor zowel de partners als de supporters van belang om gezamenlijk doelstellingen te kunnen verwezenlijken. *“De clubraad is heel belangrijk bij NAC. Dat ze echt wel effect heeft. Goed georganiseerd is. Want de clubraad stelt dingen aan de kaak, van waarom moeten wij de clubcombi en dan leggen wij uit waarom.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Het mobiliseren van inspraak vanuit de supporters wordt in Breda gezien als belangrijke succesfactor voor de uitvoering van beleid. *“Sowieso zorgen dat je goede supporters zich mobiliseren. En aan tafel komen en met hun dat gesprek aan te gaan. En met hun dat traject in te gaan en ook afstand te nemen van de relschoppers. Maar het is wel belangrijk dat de supporters goed georganiseerd zijn. De SLO kan daarbij helpen.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). De SLO is binnen de netwerksamenwerking stevig gepositioneerd en maakt onderdeel uit van verschillende overlegvormen op het gebied van veiligheid. Binnen Breda wordt een sterke SLO gezien als cruciale factor om het contact met de supporters goed te waarborgen. De SLO is cruciaal binnen het samenwerkingsverband om de sfeer te peilen bij supporters. *“Hij is heel belangrijk en echt cruciaal om de sfeer in zo’n groep goed te kunnen peilen. Ook om dingen te voorkomen.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). De rol en taak van de SLO is goed vastgelegd in Breda, waarbij de SLO de schakel moet zijn tussen de supporters en de andere partners. *“Dat is ook wel zo. Ik heb veel contact met politie en gemeente. Die mensen nemen mijn inbreng wel serieus.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019). Hierbij zullen de andere partners geen informatie eisen. *“Gijs is natuurlijk wel in een bepaalde positie. Als hij daadwerkelijk informatie krijgt over personen, dan kan hij dat beter ergens anders melden via misdaad anoniem of via een andere officiële weg, of via Leon Aerssen de manager bij NAC.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Uit deze bevindingen in de interviews kunnen we opmaken dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator dat supporters onderdeel zijn van samenwerkingsverband rondom beleid TGV2020 (H.3.1).

8.2.3 Conclusie design van netwerksamenwerking

Uit het onderzoek blijkt dat Arnhem matig (+/-) scoort op *het design van netwerksamenwerking* en Breda *zeer sterk* (++) scoort op *het design van netwerksamenwerking*. Beide casussen scoren verschillend op bepaalde indicatoren en dimensies. De casussen Arnhem en Breda scoren alle twee *zeer sterk* (++) op de indicator vaste rolverdeling binnen het netwerk van partners rondom TGV2020 (H.1.1). Een verklaring hiervoor is dat in alle samenwerkingsverbanden er een heldere rolverdeling, overstemming over de regels is en er vaste formele structuur ingericht is. In Arnhem zien we dat de inrichting en structuur van het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO) zorgt voor een heldere structuur voor partners. Ook bewaakt de onafhankelijk voorzitter van het VVO het proces, regels, cultuur en bepaalt hij de agenda. Deze vaste structuur zorgt enerzijds voor duidelijkheid richting de partners, anderzijds zorgt het ook voor minder transparantie en toegang tot het samenwerkingsverband. Door de heldere formele structuur is er duidelijkheid over rolverdeling en afstemmen van taken. Echter, belemmert de formele structuur ook innovatie en vernieuwing. Als voorbeeld wordt hierin de A,B,C wedstrijdindeling aangedragen, die in de praktijk niet volstaat. Hier zou juist meer naar maatwerk op lokaal niveau moeten worden gekeken. Daarnaast zien we dat de vaste rolverdeling ook zorgt dat bepaalde actoren lang op bepaalde posities blijven zitten. Dit aspect herkennen we ook in de casus van Breda. Ook hier staat een sterk samenwerkingsverband met een vaste formele structuur en heldere rolverdeling. In Breda werken ze met een juridisch convenant, waarin ook de ambities en verantwoordelijkheden van partners zijn opgenomen. Dit verklaart ook dat Arnhem en Breda alle twee *zeer sterk* (++) scoren de indicator dat de formele structuur van samenwerkingsproces rondom beleid TGV 2020 is vastgelegd (H.1.3). We zien wel een verschil tussen Arnhem (+/-) en Breda (++) terugkomen bij de indicator overstemming over de geldende regels binnen het samenwerkingsverband rondom beleid TGV 2020 (H.1.2). Een verklaring hiervoor is dat binnen Arnhem bepaalde actoren informatie hebben gedeeld en er discussie heeft plaatsgevonden of Vitesse Betrokken onderdeel moet zijn van het VVO. Deze discussie zien we niet terugkomen in Breda, omdat het juridische convenant de basis vormt van de

geldende regels. De betrokkenheid van supporters is anders vormgegeven in Breda dan in Arnhem. In Arnhem kiezen de partners ervoor om op bepaalde agendapunten supporters te betrekken. In Breda fungeren supporters in de vorm van een clubraad als klankbord voor beleidsambities. In beide casussen komt niet naar voren dat actoren specifiek tevreden zijn over de transparantie van toegang tot informatie. Echter, zien we in de casus in Breda dat er veelvuldig informatie wordt gedeeld tussen alle actoren. In Arnhem kunnen we uit de bevindingen opmaken dat recente incidenten actoren huiverig hebben gemaakt om informatie te delen. Dit verklaart waarom Arnhem *zwak (-)* scoort en Breda *sterk (+)* scoort op de indicator dat het samenwerkingsverband tevreden is over de transparantie van toegang tot informatie (H.2.1). De informatiepositie van de SLO is verschillend in Arnhem en Breda. De rol en taak van de SLO is in Breda benoemd, waarbij de partners de SLO zien als de schakel tussen de supporters en de andere partners. In Arnhem is er juist geen behoefte om supporters of de SLO onderdeel te laten zijn van het Vitesse Veiligheidsoverleg. Aangezien ze hierin vrij informatie willen kunnen delen. Op basis van deze bevindingen kunnen we het verschil in de score van Arnhem (-) en Breda (+) verklaren in relatie tot de indicator dat supporters onderdeel zijn van samenwerkingsverband rondom beleid TGV2020 (H.3.1). Supporters geven aan dat de positie van de SLO juist goed geborgd dient te zijn om de geloofwaardigheid richting de supporters te kunnen waarborgen. Op basis van alle onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Arnhem en Breda *zeer sterk (++)* scoren op de dimensie geldende regels (H.1). We concluderen op basis van de onderzoeksresultaten dat de casussen Arnhem (-) en Breda (+) verschillend scoren op de dimensie transparantie (H.2). Ook zie we een verschil terugkomen tussen Arnhem (-) en Breda (+) in de resultaten bij de dimensie toegang tot het netwerk (H.3). Op basis van de bevindingen in het onderzoek kunnen we concluderen dat de casus Breda *zeer sterk (++)* scoort en de casus Arnhem matig (+/-) scoort in relatie tot het design van netwerksamenwerking.

8.3 Verbindend leiderschap

In dit onderzoek verstaan we onder *verbindend leiderschap* een grenswerker die instaat is om verbindingen te leggen tussen domeinen, processen, agenda's en actoren binnen het netwerk. Verbindend leiderschap kan succes binnen het samenwerkingsverband bespoedigen. Binnen de casussen Arnhem en Breda is daarom gekeken naar verbindende activiteiten, externe en interne legitimiteit en institutionele meertaligheid. In deze paragraaf wordt per casus de bevindingen omschreven en afsluitend zal er een conclusie over het *verbindend leiderschap* worden gegeven.

Tabel 17: resultaten verbindend leiderschap

Concept & definitie	Variabelen	Dimensies	Arnhem	Breda	Totaal	Indicatoren	Arnhem	Breda	Totaal
Boundary Spanner: <i>"Grenswerker die instaat is om verbindingen te leggen tussen domeinen, processen, agenda's en actoren binnen het netwerk"</i> <i>(Van Meerkerk en Edelenbos, 2014)</i>	I. Verbindend leiderschap <u>Schaal:</u> Zeer sterk (++) / sterk (+) / matig (+/-) / zwak (-) / zeer zwak (--)	I.1 Verbinden de activiteiten	I.1: 50 (+)	I.1: 51 (++)	I.1: 101	I.1.1 faciliteert gesprekken en overlegvormen binnen samenwerkingsverband beleid TGV2020	I.1.1: 21 (+)	I.1.1: 22 (++)	I.1.1: 43
		I.2 Interne en externe legitimiteit	I.2: 45 (+)	I.2: 17 (+)	I.2: 62	I.1.2 Faciliteert budget, samenwerkingsverband en tussen actoren, capaciteit en expertise om ambities TGV2020 te realiseren	I.1.2: 13 (++)	I.1.2: 14 (+)	I.1.2: 27
		I.3 Institutioneel meertalig	I.3: 32 (+)	I.3: 18 (+)	I.3: 50	I.1.3 bespoedigt vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions	I.1.3: 16 (+/-)	I.1.3: 15 (++)	I.1.3: 31
		I.	I.	I.	I.2.1 Op de agenda houden van prioriteiten van TGV2020 binnen het samenwerkingsproces	I.2.1: 20 (+/-)	I.2.1: 11 (+/-)	I.2.1: 31	
					I.2.2 Zorgt voor een gedegen informatie-uitwisseling (op lokaal en landelijk niveau)	I.2.2: 25 (+)	I.2.2: 6 (+)	I.2.2: 31	
		Totaal score	Totaal score		I.3.1	I.3.1: 13 (++)	I.3.1: 10 (++)	I.3.1: 23	

					tussen actoren binnen TGV2020 I.3.1 Is toegankelijk voor alle actoren binnen TGV2020. I.3.2 Mobiliseert actoren binnen TGV2020 om ambities te implementeren	I.3.2: 19 (+/-)	I.3.2: 8 (+)	I.3.2: 27
--	--	--	--	--	---	-----------------------	--------------------	--------------

8.3.1 Arnhem

Uit de interviews blijkt dat Arnhem *sterk (+)* scoort op verbindend leiderschap. Dit is geconcludeerd op basis van de indicatoren; (I.1.1) faciliteert gesprekken en overlegvormen binnen samenwerkingsverband beleid TGV2020; *sterk (+)*, (I.1.2) faciliteert budget, samenwerkingsverbanden tussen actoren, capaciteit en expertise om ambities TGV2020 te realiseren; *zeer sterk (++)*, (I.1.3) bespoedigt vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions; *(++)*, (I.2.1) op de agenda houden van prioriteiten van TGV2020 binnen het samenwerkingsproces; *(+/-)*, (I.2.2) gedegen informatie-uitwisseling (op lokaal en landelijk niveau) tussen actoren binnen TGV2020; *(+)*, (I.3.1) toegankelijk voor alle actoren binnen TGV2020; *zeer sterk (++)* en (I.3.2) mobiliseert actoren binnen TGV2020 om ambities te implementeren; *sterk (+)*.

Onafhankelijk voorzitter VVO vervult een verbindende rol tussen partijen binnen Arnhem

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat Arnhem hoog scoort op verbindende activiteiten. Een verklaring hiervoor is dat binnen het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO) de positie van onafhankelijk voorzitter is gecreëerd. *“In Arnhem is ervoor gekozen bij de overgang van Monnikenhuizen naar het Gelredome toe om een Vitesse veiligheidsoverleg in het leven te roepen met een onafhankelijk voorzitter, Henk Ferwerda is daar voorzitter van, die betalen wij ook als partijen.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Uit de interviews komt naar voren dat de onafhankelijk voorzitter het VVO de gesprekken en overleggen faciliteert en begeleid. Alle actoren erkennen de verbindende activiteiten van Henk Ferwerda als onafhankelijk voorzitter van het VVO. Hij bewaakt over de jaren heen het proces, de regels, cultuur en zorgt dat nieuwe trends op de agenda komen van het VVO. *“Voor mijn tijd, maar ook omdat Beke het voorbereid komt het op de agenda. Die zorgt dat de agenda vol zit, dan zitten we maar een kwartiertje om even door te lopen en kijken wat er is en bespreken we dat.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Door zaken op de agenda te houden van het VVO faciliteert Henk Ferwerda het samenwerkingsverband rondom voetbal en veiligheid binnen de gemeente Arnhem. *“Ook als je weinig agenda hebt, toch even bij elkaar komen. Ik vind ook dat je moet kijken hoe je gezamenlijk het voetbal gastvrij en veiliger kunt maken.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat de onafhankelijk voorzitter in Arnhem *sterk (+)* scoort op indicator faciliteert gesprekken en overlegvormen binnen samenwerkingsverband beleid TGV2020 (I.1.1). Daarnaast zoekt hij nieuwe mensen op en is hij bewust bezig om mensen te informeren en actief te betrekken bij de inhoud die wordt behandeld tijdens het VVO. Uit deze bevindingen blijkt dat Respondent breed toegankelijk is voor alle actoren binnen TGV2020. Op basis hiervan kunnen we concluderen dat Arnhem *zeer sterk (++)* scoort op de indicator is toegankelijk voor alle actoren binnen TGV2020 (I.3.1). *“We krijgen nu een nieuwe voorzitter, Van Wijk. Ik ken hem vanuit een hele andere rol. Eén van de eerste dingen die ik met hem ga doen is een pizza eten en hem even bijpraten over van alles.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat de onafhankelijk voorzitter een belangrijke basis vormt dat Arnhem *zeer sterk (++)* scoort op de indicator faciliteert budget, samenwerkingsverbanden tussen actoren, capaciteit en expertise om ambities TGV2020 te realiseren (I.1.2).

Achtergrond en expertise van onafhankelijk voorzitter VVO zorgt voor actuele agenda

Naast dat de onafhankelijk voorzitter zorgt voor verbindende activiteiten, brengt hij vanuit zijn achtergrond veel kennis en informatie mee naar het VVO. Hij is criminoloog en onderzoeker naar voetbalgeweld en veiligheidsbeleid. Daarnaast heeft bureau Beke jarenlang audits bij clubs verzorgd voor de regiegroep Voetbal en Veiligheid. Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat Arnhem *sterk (+)* scoort op de indicator een gedegen informatie-uitwisseling (op lokaal en landelijk niveau) tussen actoren binnen TGV2020 (I.2.2). Als voorzitter van het VVO zorgt hij ervoor dat

landelijke trends en ontwikkelingen op de agenda komen binnen het lokale samenwerkingsverband. *“Maar bureau Beke zit in heel Nederland en doet veel onderzoek op dat gebied. Landelijk, maar ook internationaal krijgen ze veel mee. Dus ook al die input komt op die manier ook terug bij het overleg.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Hierdoor zorgt de onafhankelijk voorzitter voor vernieuwing en houdt hij recente trends op de agenda binnen Arnhem. Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat Arnhem *sterk (+)* scoort op de indicator op de agenda houden van prioriteiten van TGV2020 binnen het samenwerkingsproces (1.2.1). Echter, moeten we wel vaststellen dat het model met de onafhankelijk voorzitter goed functioneert, omdat hij op meerdere terreinen toegang tot informatie heeft. Als onafhankelijk voorzitter is hij breed toegankelijk voor alle actoren binnen het netwerk. Dit verklaart dat Arnhem *zeer sterk (++)* scoort op de indicator is toegankelijk voor alle actoren binnen TGV2020 (1.3.1). Om zijn onafhankelijkheid te waarborgen hebben de partners binnen Arnhem besloten om de kosten voor het voorzitterschap te delen. Andere actoren erkennen de toegankelijkheid van de onafhankelijk voorzitter van het VVO. *“Onafhankelijk voorzitter om juist al die partijen; politie, OM, gemeente en Vitesse, om die bij elkaar te houden en op het moment dat er spanningen zijn of conflict om ervoor te zorgen dat het loopt. En ook om onafhankelijke beslissingen mogelijk te maken.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Dit verklaart dat Arnhem matig (+/-) scoort op de indicator mobiliseert actoren binnen TGV2020 om ambities te implementeren (1.3.2). De onafhankelijk voorzitter is een verbinder en agendeert thema's binnen het VVO. Hij mobiliseert actoren niet om ambities daadwerkelijk te implementeren. Uit de interviews blijkt dat Henk Ferwerda het langste deelgenoot is van het VVO. Hij heeft meerdere personen zien komen en gaan. Hij ziet het als zijn taak om de cultuur van het proces te bewaken en actoren betrokken te houden bij het veiligheidsoverleg.

Betrokkenheid van burgemeester in samenwerkingsverband binnen Arnhem is belangrijk

De onafhankelijk voorzitter benoemt hierin specifiek ook de betrokkenheid van de burgemeester als politiek eindverantwoordelijke voor de openbare orde en veiligheid rondom Vitesse. *“Wij zijn adviserend voor de lokale driehoek en de burgemeester. Dus het is een heel belangrijk overleg. Marcouch werd de nieuwe burgemeester. Die nodigen we ook een keer uit, zodat hij ook een keer kan aanschuiven en een idee heeft van wat het allemaal inhoud.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). De onafhankelijk voorzitter wil bewust de burgemeester betrokken houden, omdat de burgemeester uiteindelijk het samenwerkingsverband mandaat geeft om hem te adviseren op voetbal en veiligheid. Uiteindelijk bepaalt de burgemeester op advies van het VVO hoeveel capaciteit hij beschikbaar stelt of verplicht rondom wedstrijden om de openbare orde en veiligheid te waarborgen. Burgemeester vervullen dus een cruciale rol op externe en interne legitimiteit rondom de implementatie van TGV 2020. Het scheelt aanzienlijk of de burgemeester betrokken is bij het voetbal in zijn stad om vernieuwing mogelijk te maken. *“Het ligt ook wel een beetje aan de burgemeester. Die is nu ook meer betrokken bij veiligheid. Ik moet zeggen dat we dit jaar ook al twee keer een voetbaldriehoek hebben gehad.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). De burgemeester is dus bepalend om vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions te bespoedigen. Uit de interviews komt naar voren dat de burgemeester meer betrokken is, maar dat hij niet overdreven aanwezig is binnen het samenwerkingsverband. Op basis van deze bevindingen kunnen we constateren dat Arnhem matig (+/-) scoort op de indicator bespoedigt vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions. (1.1.3). Ook erkennen actoren in het samenwerkingsverband dat het belangrijk is om de burgemeester aangesloten te houden bij je beleidsambities, zodat hij weet wat er speelt. Uit de interviews blijkt dat het moeilijk is om een burgemeester die niks met voetbal heeft betrokken te krijgen bij de ambities rondom toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. Dit omdat TGV 2020 soms ook minder maatregelen betekent wat eventueel het risico kan verhogen. Daarnaast soms ook vragen stellen over politie-inzet en waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. TGV 2020 vraagt daarom enigszins bestuurlijk lef van een burgemeester om vernieuwing mogelijk te maken. Leo van der Vliet de veiligheidsmanager van Vitesse erkent dit in het interview. *“Ja, of 1 op 1 van wat de politie zegt. Hier is hij redelijk kritisch op wat de politie zegt, dus geeft ook een weerwoord op bepaalde fronten.”* (Respondent 4, 7 februari 2019). Ook de gemeente erkent het probleem als burgemeesters niet betrokken zijn bij de beleidsvorming rondom de openbare orde en veiligheid bij het voetbal. *“Ja, je ziet wel als je burgemeester niet echt betrokken is dan komen ze ook niet echt gauw naar zulke bijeenkomsten.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Als de betrokkenheid van een burgemeester laag is, dan heeft dit dus mogelijk ook consequenties voor de inzet van andere partners binnen het

samenwerkingsverband. Het is één van de vele dossiers van de burgemeester, waar het voetbal niet altijd bovenaan staat. Een mogelijkheid zou zijn om burgemeesters meer conform te bieden en in stelling te brengen op het dossier voetbal. *“Als je zorgt dat je een aantrekkelijk programma hebt, waarmee de burgemeester zich ook kan positioneren. Dan denk ik dat je daarmee wat meer draagvlak krijgt.”* (Respondent 2, 27 februari 2019). Hierbij is het belangrijk dat de burgemeester op lokaal niveau zijn eigen prioriteiten kan bepalen. *“Ze willen daarbinnen ook hun eigen ding beschermen. Ruimte zijn voor eigen DNA en eigen prioriteiten.”* (Respondent 2, 27 februari 2019).

Aanjagersrol voor nieuw beleid moet vanuit Vitesse komen

Alle actoren binnen Arnhem bevestigen in de interviews dat de primaire aanjagersrol om actoren te mobiliseren rondom TGV2020 bij de voetbalclub of supporters moet liggen. *“Vitesse. Het draait om Vitesse. De club moet leading zijn.”* (Respondent 1, interview, 22 februari 2019). Ook supporters kunnen een belangrijke aanjagersrol vervullen. *“Ik denk club en supporters. Die moeten laten zien dat het kan. Door het gewoon te laten zien en vertrouwen te bouwen. Wat we tot nu toe zien, is dat ze het eigenlijk niet aan kunnen.”* (Respondent 3, interview, 7 februari 2019). Als clubs en supporters het voortouw nemen, dan zijn andere partijen sneller geneigd om mee te gaan in de ambities van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. Ook Vitesse ziet zichzelf als vertrekpunt om het voetbalfeest binnen Arnhem mogelijk te maken. *“Juridisch gezien is de burgemeester de vergunningverlener, maar wij zijn verantwoordelijk voor ons feestje.”* (Respondent 4, 7 februari 2019).

8.3.2 Breda

Uit de interviews blijkt dat Breda zeer *sterk* (++) scoort op verbindend leiderschap. Dit is geconcludeerd op basis van de indicatoren; (I.1.1) faciliteert gesprekken en overlegvormen binnen samenwerkingsverband beleid TGV2020; zeer sterk (++), (I.1.2) faciliteert budget, samenwerkingsverbanden tussen actoren, capaciteit en expertise om ambities TGV2020 te realiseren; sterk (+), (I.1.3) bespoedigt vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions; zeer sterk (++) , (I.2.1) op de agenda houden van prioriteiten van TGV2020 binnen het samenwerkingsproces; matig (+/-) , (I.2.2) gedegen informatie-uitwisseling (op lokaal en landelijk niveau) tussen actoren binnen TGV2020; sterk (+) , (I.3.1) toegankelijk voor alle actoren binnen TGV2020; zeer sterk (++) en (I.3.2) mobiliseert actoren binnen TGV2020 om ambities te implementeren; sterk (+).

De burgemeester en de SLO in Breda vervullen verbindende activiteiten

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat binnen de casus Breda verbindende activiteiten sterk naar voren komen. Uit de interviews kunnen we opmaken dat de burgemeester en de SLO hierin een belangrijke rol vervullen. Op basis van deze bevindingen kunnen we dus constateren dat er twee personen binnen Breda actief zijn met verbindende activiteiten tussen partners. Dit verklaart waarom Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator faciliteert gesprekken en overlegvormen binnen samenwerkingsverband beleid TGV2020 (I.1.1). De SLO is een verbindende schakel tussen supporters en de rest van het samenwerkingsverband in Breda. De SLO wordt als verbinder gezien en faciliteert de dialoog met supporters. Daarnaast kan een SLO ervoor zorgen dat supporters zich goed mobiliseren, waardoor er overleg kan plaatsvinden. *“Maar het is wel belangrijk dat de supporters goed georganiseerd zijn. De SLO kan daarbij helpen.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Daarnaast zorgt een SLO ook voor een gedegen informatie-uitwisseling met de supporters. *“Is natuurlijk heel belangrijk, we sparren heel veel samen. Wat leeft er bij jou en wat is mijn informatie, wat is jouw gevoel. Meestal komt dat wel overeen.”* (Respondent 9, interview, 31 januari 2019). Dit werkt twee kanten op. Af en toe is het ook handig dat de SLO in contact treedt met de supporters om zaken en besluiten toe te lichten. *“De club moet dat faciliteren. Het zijn de klanten van de club. Het is onze voetbalclub. De club is daarbij ook gediend, dan heb je ook een aanspreekpunt. Anders wordt het heel moeilijk.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Hierdoor ontstaat er meer begrip voor genomen maatregelen die er worden genomen. Op basis van deze activiteiten kunnen we verklaren waarom Breda *sterk* (+) scoort in relatie tot de indicator faciliteert budget, samenwerkingsverbanden tussen actoren, capaciteit en expertise om ambities TGV2020 te realiseren (I.1.2). Tevens zorgt de SLO er in Breda voor dat in externe communicatie de tone of voice richting supporters wordt bewaakt. Een andere actor binnen Breda vervult ook nadrukkelijk een rol bij verbindende activiteiten; de burgemeester. Hij is vanuit zijn verantwoordelijkheid betrokken en zeer bepalend in beleidsvorming. Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator

bespoedigt vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions. (1.1.3). In Breda zien we dat actoren erkennen dat de burgemeester eindverantwoordelijk is vanuit zijn functie, maar dat hij zich nadrukkelijk laat adviseren door het samenwerkingsverband op lokaal niveau. De burgemeester in Breda is zeer benaderbaar en toegankelijk voor alle actoren, inclusief de supporters. Hij is persoonlijk betrokken bij overlegvormen en rondom incidenten neemt hij ook zelf het voortouw. Op basis van deze onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator faciliteert gesprekken en overlegvormen binnen samenwerkingsverband beleid TGV2020 (1.1.1). Jos Koevoets vanuit de gemeente Breda benadrukt dit in het interview. *“Komt er een mailtje even overleggen, en onze burgemeester gaat zo’n gesprek altijd aan. Staat er heel open voor. Is daar ook echt voor.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Deze bevindingen bevestigen de *zeer sterke* (++) in Breda score op de indicator is toegankelijk voor alle actoren binnen TGV2020 (1.3.1). Ook uit het interview met de veiligheidsmanager van NAC Breda blijkt dat de burgemeester zeer begaan is bij de implementaties van de doelstellingen van TGV 2020. *“Nou goed wij hebben een burgemeester die redelijk vooroploopt als voorzitter van de landelijke stuurgroep.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Binnen het samenwerkingsverband wordt hij als vooruitstrevend gezien en geprezen om zijn bestuurlijke lef. *“Op dit moment zijn we bijna een soort van best practice, maar dat komt ook wel doordat we een burgemeester hebben die ontzettend graag wil.”* (Respondent 8, interview, 6 februari 2019).

Bestuurlijk lef bij de burgemeester bespoedigt vernieuwing binnen Breda

Uit deze bevindingen kunnen we concluderen dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator bespoedigt vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions. (1.1.3) Lef vanuit de burgemeester is nodig om uiteindelijk te kunnen kiezen voor een iets lichter regime. Als je altijd op veilig speelt, dan zal je lokaal uiteindelijk nooit iets bereiken. De burgemeester uit Breda vindt het zelf ook belangrijk om een aanjagersrol en verbindende rol binnen het samenwerkingsverband te vervullen. *“En deze burgemeester is veel actiever op het dossier dan zijn voorgangers. Dus hij is ook actief betrokken bij het voetbal.”* (Respondent 6, interview, 18 januari 2019). Hij wil hierbij enerzijds een klankbordrol vervullen en op een gegeven moment ook bepaalde initiatieven ondersteunen en de ruimte geven. Uit deze bevindingen in de interviews kunnen we opmaken dat Breda *sterk* (+) scoort in relatie tot de indicator mobiliseert actoren binnen TGV2020 om ambities te implementeren (1.3.2). Uit het interview met de burgemeester blijkt dat hij zich bewust is van de landelijke trends en dat landelijk een antwoord moet worden geformuleerd op nieuwe verschijningsvormen rondom een toegankelijke, gastvrije en veilige wedstrijdorganisatie binnen het voetbal. Hieruit blijkt zijn interne en externe legitimiteit bij lokale en landelijke stakeholders. Ook zorgt hij door zijn landelijke rol voor een gedegen informatie-uitwisseling tussen de landelijke ambities en de lokale implementatie van doelstellingen. *“Op een gegeven moment ook nadenken wat zijn nieuwe trends op het gebied van veiligheid en voetbal en welke mogelijke antwoorden kunnen we daarop vinden.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Op basis van deze onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Breda *zeer sterk* (++) scoort op de indicator zorgt voor een gedegen informatie-uitwisseling (op lokaal en landelijk niveau) tussen actoren binnen TGV2020 (1.2.2).

De landelijke regiegroep voetbal en veiligheid zou een verbindende rol moeten spelen tussen steden

Uit de interviews in Breda blijkt dat actoren voor de landelijke partners ook een verbindende rol zien weggelegd. De landelijke partners worden zeer gewaardeerd om hun inzet, maar op landelijk lokaal niveau hebben de partners voornamelijk behoefte aan facilitator op het gebied van kennisdeling onderling en een direct aanspreekpunt. *“Meerdere good practices in Nederland. Laat zo’n organisatie en dan bedoel ik de politie maar ook club en gemeente meekijken in good practices als het gebeurt.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Uit deze bevindingen kunnen we concluderen dat Breda matig (+/-) scoort op de indicator op de agenda houden van prioriteiten van TGV2020 binnen het samenwerkingsproces (1.2.1). Ook erkennen alle geïnterviewden de cruciale aanjagersrol vanuit de club. Bij de club ligt het vertrekpunt voor Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 op lokaal niveau. *“In principe de club, het zijn hun klanten en hun feestje. Jij bent degene die het feestje organiseert, dan ligt de verantwoordelijkheid voor een groot gedeelte en primair ook bij jou.”* (Respondent 5, interview, 6 februari 2019). Ook de club onderkent het belang wat zij in moeten brengen binnen het lokale samenwerkingsverband. *“Het is ons pakkie an. Wij organiseren het voetbal en organiseren het evenement. Vanuit dat oogpunt zeg ik zijn wij de aanjager. Alleen dan heb je mensen nodig die daar in meegaan.”* (Respondent 7, interview, 21 januari 2019). Uiteindelijk is het

dus aan de club om partijen binnen het lokale samenwerkingsverband te enthousiasmeren om het voetbal toegankelijker, gastvrijer en veiliger te maken. Naar mate en club meer op het gaspedaal drukt, des te eerder zullen de andere partijen op het lokale niveau geneigd zijn om mee te gaan. Uit de interviews blijkt als clubs ambitie tonen, ze lokaal meer voor elkaar krijgen bij de partners.

8.3.3 Conclusie verbindend leiderschap

Uit het onderzoek blijkt dat Arnhem en Breda verschillen op het gebied van verbindend leiderschap. Arnhem heeft een *sterke (+)* score op het gebied van verbindend leiderschap. Breda heeft een *zeer sterke score (++)* op het gebied van verbindend leiderschap. In beide casussen is verbindend leiderschap aanwezig. We zien dat Breda en Arnhem daarom sterk tot zeer sterk scoren op de indicatoren faciliteren van gesprekken en overlegvormen binnen samenwerkingsverband beleid TGV2020 (I.1.1) en faciliteren budget, samenwerkingsverbanden tussen actoren, capaciteit en expertise om ambities TGV2020 te realiseren (I.1.2). Binnen Arnhem is de positie van onafhankelijk voorzitter binnen het veiligheidsoverleg gecreëerd. Alle actoren in Arnhem erkennen de verbindende activiteiten die Henk Ferwerda als onafhankelijk voorzitter van het VVO vervult. Hij bewaakt door de jaren heen het proces, de regels, cultuur en zorgt dat nieuwe trends op de agenda komen van het VVO. Vanuit zijn achtergrond kan hij nieuwe trends en landelijke ontwikkeling gemakkelijk agenderen binnen het lokale samenwerkingsverband. De invulling van de rol in Arnhem verklaart ook het verschil tussen Breda (+) en Arnhem (+/-) op de indicator mobiliseert actoren binnen TGV2020 om ambities te implementeren (I.3.2). Vanuit de positie van onafhankelijk voorzitter kan hij thema's agenderen, maar zal hij geen actoren mobiliseren om beleid te implementeren. In Breda zien we verbindend leiderschap terugkomen in twee sleutelfuncties; de SLO en de burgemeester. Uit de resultaten kunnen we opmaken dat Arnhem (+/-) en Breda (++) duidelijk verschillen op de indicator bespoedigt vernieuwing, bestuurlijk lef en adaptie van gastvrijheid en toegankelijkheid binnen stadions. (I.1.3). Een verklaring hiervoor is de betrokkenheid vanuit de burgemeester in Breda die hiermee het verschil maakt bij de realisatie van beleidsdoelstellingen. Ook in Arnhem komt terug dat het belangrijk is om de burgemeester conform te bieden en in stelling te brengen op het dossier voetbal. Hierbij is het belangrijk dat de burgemeester op lokaal niveau zijn eigen prioriteiten kan bepalen. Alle actoren bevestigen in Arnhem dat de club en supporters het voortouw moeten nemen om actoren te mobiliseren rondom TGV2020. In Breda zien we dat verbindend leiderschap terugkomen in twee sleutelfuncties; de SLO en de burgemeester. De SLO is een verbindende schakel tussen supporters en de rest van het samenwerkingsverband in Breda. De SLO zorgt er in Breda voor dat supporters zich goed mobiliseren, waardoor er overleg kan plaatsvinden. Ook landelijk wordt de positie van de SLO onderkend. De SLO moet zorgen voor een heldere rolverdeling tussen veiligheidszaken en supporterszaken. De supporters zien de SLO als een belangrijke verbindende schakel tussen club en supporters. De rol van burgemeester binnen het samenwerkingsverband in Breda zit op vernieuwing realiseren, verbinding maken met alle actoren en het faciliteren en agenderen van TGV 2020 binnen de lokale context. Dit verklaart het verschil op de indicator mobiliseert actoren binnen TGV2020 om ambities te implementeren (I.3.2). Breda scoort hier sterk (+) en Arnhem matig (+/-). In Arnhem zit verbindend leiderschap bij één persoon geborgd in Breda zit het bij twee personen. Uit de interviews in Arnhem en Breda blijkt dat het zeer moeilijk is om beleidsdoelstellingen te realiseren als de betrokkenheid van een burgemeester bij het beleid laag is. Als de burgemeester altijd op veilig speelt, dan zal je lokaal uiteindelijk nooit iets bereiken. Ook de landelijke partners bevestigen dit perspectief in de interviews. Een terughoudende burgemeester op het voetbaldossier heeft dus ook consequenties voor de inzet van andere partners binnen het samenwerkingsverband. Om verandering alsnog te kunnen bewerkstelligen moet er daarom ook een nadrukkelijk belang voor de burgemeester inzitten omtrent verandering. Argumenten die terugkomen in de interviews zijn economische belang, minder inzet van politie of goede PR binnen zijn stad. Breda en Arnhem scoren alle twee matig (+/-) op de indicator op de agenda houden van prioriteiten van TGV2020 binnen het samenwerkingsproces (I.2.1). Een verklaring hiervoor zit dat de partners in Breda en Arnhem de lokale context en dynamiek leidend laten zijn. Uit de resultaten kunnen we wel opmaken dat de onafhankelijk voorzitter in Arnhem zorgt voor agendering en informatie-uitwisseling tussen landelijke ambities en de lokale context. In Breda zorgt de burgemeester voor een gedegen informatie-uitwisseling tussen landelijke trends en de lokale partners. De kracht van deze personen zit hem in het direct kunnen agenderen van thema's en zijn vermogen om actoren te mobiliseren om aan de slag te gaan met de realisatie van de landelijke

beleidsambities. Daarbij accepteren de lokale partners de rol van deze personen en kan het lokale netwerk gebruik van hun kennis en expertise.

Zowel de actoren binnen Arnhem als in Breda bevestigen dat de primaire aanjagersrol om actoren te mobiliseren rondom TGV2020 bij de voetbalclub of supporters moet liggen. De voetbalclub moet het vertrekpunt zijn om het voetbalfeest binnen de gemeente mogelijk te maken. Als de club meer investeert of ambitie toont, zullen andere partijen ook eerder geneigd zijn om mee te gaan. Ook stellen de geïnterviewden in de casus Breda dat landelijke partners kennisdeling moeten faciliteren onderling en als aanspreekpunt moeten fungeren.

Op basis van alle onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat Breda *zeer sterk* (++) scoort en Arnhem *sterk* (+) scoort op de dimensie verbindende activiteiten (I.1). Henk Ferwerda verzorgt en faciliteert als onafhankelijk voorzitter van het VVO alleen gesprekken en overlegvormen binnen Arnhem. Binnen Breda constateren we twee sleutelfuncties; de SLO en de burgemeester die verbindende activiteiten verzorgen. Breda en Arnhem scoren alle twee *sterk* (+) op de dimensie interne en externe legitimiteit (I.2). Tevens scoren Breda en Arnhem ook alle twee *sterk* (+) op de dimensie institutioneel meertalig (I.3). Een verklaring hiervoor is te vinden in de verbindende rol van de onafhankelijk voorzitter en de rollen die de SLO en de burgemeester in Breda vervullen. Op basis van alle dimensies en indicatoren kunnen we concluderen dat de casus Breda *zeer sterk* (++) scoort in relatie tot verbindend leiderschap. Arnhem scoort *sterk* (+) op verbindend leiderschap. Een verklaring hiervoor is dat binnen Breda meerdere personen verbindende activiteiten bespoedigen en dat binnen Arnhem de verbindende activiteiten zijn geborgd binnen één persoon.

8.4 Conclusie Startcondities, design van netwerksamenwerking en leiderschap

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen omschreven in welke mate startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap aanwezig zijn binnen de casussen Arnhem en Breda. Kort recupererend kunnen we vaststellen dat Arnhem en Breda gelijkwaardig scoren op het gebied van startcondities, maar we wel verschillen zien in de achterliggende indicatoren en aanwezige dimensies. Op basis van deze bevindingen kunnen we vaststellen dat startcondities invloed hebben op het samenwerkingsverband, maar het type startconditie bepaalt of dit positief of negatief is voor het samenwerkingsproces. Tevens kunnen we vaststellen dat het design van netwerksamenwerking verschillen in Breda en Arnhem. Belangrijkste verschil zit hem in de directe betrokkenheid van supporters binnen het samenwerkingsverband. Als laatste kunnen we op basis van de bevindingen vaststellen dat verbindend leiderschap in Arnhem en Breda verschillend wordt ingevuld. In Breda zien we op meerdere plekken binnen het netwerk dat verbindende activiteiten door personen worden vervuld. Binnen Arnhem is dit bij één persoon geborgd.

9. Analyse bevindingen casussen Arnhem en Breda

Op basis van de bovenstaande onderzoeksresultaten kunnen we een samenhang tussen de verschillende netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap vaststellen. In dit hoofdstuk worden de inzichten omtrent de scores van beide casussen omschreven, de verschillen en overeenkomsten die we terug zien komen in beide casussen en afsluitend wordt de samenhang tussen de verschillende variabelen toegelicht. Op basis van deze analyse wordt er antwoord gegeven op de derde deelvraag;

3. Welke netwerkcondities verklaren de sterktes en zwaktes binnen het samenwerkingsproces in de casussen Arnhem en Breda?

Tabel 18: Overzicht resultaten variabelen Arnhem en Breda

Concept:	Variabelen	Arnhem	Breda	Totaal
<i>Beleidsimplementatie</i>	A. Succesvolle beleidsimplementatie	A. 121 Totaal score: +/-	A. 104 Totaal score: ++	A. 225
<i>Samenwerkingsproces</i>	B. Face-to-face dialogue	B. 100 Totaal score: +/-	B. 132: Totaal score: ++	B. 232
<i>Samenwerkingsproces</i>	C. Vertrouwen	C. 86	C. 103	C.189

		Totaal score: +/-	Totaal score: ++	
<i>Samenwerkingsproces</i>	D. Gedeelde visie	D. 67	D. 121	D.188
		Totaal score: -	Totaal score: ++	
<i>Startcondities</i>	E. Juridische achtergrond en positie van actoren	E. 46	E. 53	E. 99
		Totaal score: +/-	Totaal score: +/-	
<i>Startcondities</i>	F. Urgentie om samen te werken	F. 90	F. 52	F. 142
		Totaal score: +	Totaal score: +	
<i>Startcondities</i>	G. Geschiedenis van samenwerken	G. 51	G. 50	G. 101
		Totaal score: +	Totaal score: +	
<i>Institutioneel design</i>	H. Design van netwerksamenwerking	H. 133	H. 120	H. 153
		Totaal score: +/-	Totaal score: +	
<i>Boundary Spanner</i>	I. Verbindend leiderschap	I. 127	I. 86	I. 213
		Totaal score: +	Totaal score: ++	
Schaal:	Zeer sterk: ++ // Sterk: + // Matig: +/- // Zwak: - // Zeer Zwak: --			

9.1 Inzichten en verschillen scores Arnhem en Breda

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de casus Breda (++) beter scoort dan Arnhem (+/-) op succesvolle Beleidsimplementatie omtrent Toegankelijk, Gastvrij, Veilig Voetbal 2020. Tevens blijkt uit het onderzoek dat Arnhem (+/-) slechter scoort dan Breda (++) op face-to-face dialogue. Ook kunnen we concluderen dat er een minimaal verschil is in beide casussen in relatie tot het vertrouwen binnen het samenwerkingsverband. Arnhem scoort sterk (+) en Breda zeer sterk (++) scoort zeer sterk. We zien wel een overduidelijk verschil bij de variabele gedeelde visie. Hier scoort Breda zeer sterk (++) en Arnhem scoort hier zwak (-). Wat verder opvalt in de onderzoeksresultaten is dat Arnhem en Breda gelijkwaardig scoren op het gebied van startcondities. Arnhem en Breda scoren alle twee matig (+/-) matig op juridische achtergrond en positie van actoren. Tevens scoren beide casussen sterk (+) op urgentie om samen te werken en scoren ze sterk (+) bij de variabele geschiedenis van samenwerking. We zien wel duidelijk verschil op de variabele design van netwerksamenwerking tussen Arnhem matig (+/-) en Breda (+) sterk. Verbindend leiderschap is in beide casussen aanwezig, echter scoort Breda zeer sterk (++) en Arnhem sterk (+).

9.2 Samenhang tussen verschillende variabelen

Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat bepaalde variabelen in samenhang staan om uiteindelijk succesvolle beleidsimplementatie op lokaal niveau te bereiken. In het conceptueel model van dit onderzoek wordt verondersteld dat de verschillende netwerkcondities in een circulair proces met elkaar in verbinding staan. In het theoretische model Ansell en Gash (2007) staan vier variabelen centraal bij succesbepaling van het samenwerkingsproces binnen het netwerk; startcondities, institutioneel design, faciliterend leiderschap en samenwerkingsproces. Eerder is vastgesteld in het theoretisch kader dat de samenwerking tussen actoren wordt gezien als een vicieuze cirkel tussen bepaalde netwerkcondities binnen de samenwerking (Ansell en Gash, 2007). Die met elkaar in verbinding staan. Dit beeld wordt bevestigd binnen de onderzoekseenheden, ook hieruit blijkt dat bepaalde variabelen; netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap onderling met elkaar samenhangen en in verbinding staan. Dit sluit dus goed aan bij het model van Ansell en Gash (2007).

In het onderzoek is er een sterke verbinding te ontdekken tussen de juridische achtergrond en positie van actoren, urgentie om samen te werken, interacties uit het verleden, face-to-face dialogue, vertrouwen, gedeelde visie, design van netwerksamenwerking, verbindend leiderschap en succesvolle beleidsimplementatie. Uit de casussen Breda en Arnhem blijkt dat beide steden gelijkwaardig score op startcondities. We zien daarnaast terugkomen in dit onderzoek dat als partners en specifiek de club capaciteit en competenties beschikbaar stellen binnen het samenwerkingsverband, dat een positief effect heeft om samen te gaan werken met publieke partners. Hierdoor ontstaat er een gelijkwaardige positie en mandaat als gesprekspartner binnen het lokale samenwerkingsverband. Zowel in Breda als in Arnhem investeren clubs in capaciteit, competenties en middelen. Partners in beide steden ervaren

het als positief als clubs initiatief nemen en zelf willen investeren capaciteit en competenties van medewerkers.

Uit het onderzoek komt verder naar voren dat de onderkenning van de gemeenschappelijke problematiek en noodzaak tot samenwerking aanleiding zijn om als partners in de lokale vierhoek in overleg te treden. Als partijen vanuit een gemeenschappelijk probleem dezelfde urgentie voelen om tot een oplossing te komen, dan zullen partijen eerder de noodzaak zien tot samenwerking. Het gemeenschappelijke probleem wordt in zowel de casus Arnhem als Breda onderkent. De invalshoek kan per stakeholder wel verschillen. De geschiedenis van samenwerking heeft ook invloed op de samenwerking tussen partijen. In dit onderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat negatieve ervaringen tussen actoren en conflict van invloed kunnen zijn op de noodzaak tot samenwerking tussen partijen. Als er negatieve ervaring is met supporter, dan zullen andere partijen niet snel de noodzaak voelen om te gaan samenwerken. Zij zullen eerder naar andere middelen en prioriteiten zoeken om doelstellingen te verwezenlijken. Positieve ervaringen met supporters kunnen de noodzaak en vertrouwen in samenwerking juist bespoedigen. De geschiedenis van samenwerking kan dus zowel positief als negatief invloed hebben op het samenwerkingsproces. In dit onderzoek komt naar voren dat er een directe relatie is tussen vertrouwen en de geschiedenis van samenwerking. Negatieve ervaringen in de casus Arnhem zorgt ervoor dat andere partners minder vertrouwen hebben in een samenwerking met supporters, omdat zij hun afspraken niet nakomen. Op basis van deze bevindingen concluderen we dat startcondities in verbinding staan met het samenwerkingsproces.

Face-to-face dialogue zorgt ervoor dat partners elkaar ontmoeten en informatie uitwisselen. Uit dit onderzoek blijkt dat niet alle actoren betrokken zijn bij de overlegvormen. We zien hierbij een duidelijk verschil tussen de casussen Breda en Arnhem bij de betrokkenheid omtrent supporters bij overlegvormen. Onderling wordt er binnen het VVO vrij informatie-uitgewisseld. Echter, daarbuiten zien we dat communicatielijnen met supporters ontbreken. Hierdoor zien we dat Arnhem slechter scoort dan Breda op face-to-face dialogue en dat dit invloed heeft op het verdere vertrouwen in netwerksamenwerking. Als stakeholders elkaar veel kunnen treffen bij operationele, strategische en tactische overlegvormen ontstaat er een sterkere vertrouwensband. Dit zien we terugkomen in beide casussen. We zien dat partners die bij het lokale samenwerkingsverband in Arnhem en Breda zijn betrokken elkaar vertrouwen. In Arnhem is er wel een recente vertrouwensbreuk ontstaan met de Supporter Liaison Officer die informatie heeft verspreid. We zien dat dit kan leiden tot onbegrip voor elkaars rol en mogelijkheden. Dit kan dan weer leiden tot een disbalans rondom juist handelen met dezelfde intenties en eenduidige perceptie van het probleem en gewenste oplossingsrichting. Hierdoor komt de gedeelde visie en het vertrekpunt van de samenwerking in gevaar.

Uit dit onderzoek kunnen we opmaken dat vertrouwen samenhangt met het vormgeven van een gedeelde visie. Op basis van vertrouwen tussen actoren kan gewerkt worden aan een gedeelde visie door alle partners die betrokken zijn bij Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020. Vanuit een gedeelde visie ontstaat er een gedragen doelstelling, maar worden ook elkaars percepties van probleem en oplossingsrichting duidelijk. Daarnaast worden de verschillende rollen, activiteiten en middelen goed gedefinieerd. Binnen het lokale samenwerkingsverband rondom TGV2020 is het cruciaal dat actoren transparant zijn over perceptie jegens elkaar, probleem en oplossingsrichting. Tevens dienen de supporters betrokken te zijn bij een gedeelde visie om Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020 te kunnen realiseren. In Breda wordt door middel van een lokaal convenant de gemeenschappelijke visie om Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020 vormgegeven. Binnen Arnhem staat een sterk samenwerkingsverband rondom het Vitesse Veiligheidsoverleg (VVO), hierbinnen wordt gewerkt aan de realisatie van doelstellingen van TGV 2020. Echter, is de gedeelde visie niet hetzelfde voor veel actoren. Verschillende actoren houden er andere percepties jegens het probleem en oplossingsrichting op na. Hierdoor ontstaat er een nadrukkelijk verschil bij gedeelde commitment om doelstellingen te verwezenlijken. De gedeelde visie zou als leidraad moeten dienen voor de inrichting van het design van de netwerksamenwerking. Om een gedeelde visie te creëren, aan te jagen en te bewaken, is er op verschillende plekken in het samenwerkingsproces verbindend leiderschap vereist. Uit de casus Breda kunnen we opmaken dat de gedeelde visie wordt bewaakt en geagendeerd door meerdere actoren binnen het netwerk. Daarbij is het belangrijk dat de burgemeester, vanuit zijn positie, hierin andere partners inspireert, mobiliseert en activeert. We zien in dit onderzoek dus ook een samenhang tussen gedeelde visie en verbindend leiderschap.

In Breda zijn supporters onderdeel van het samenwerkingsverband rondom beleid TGV2020. Ze zijn op meerdere punten vertegenwoordigd. In Arnhem is er gekozen voor een andere constructie en zijn supporters of de SLO geen standaardonderdeel van het Vitesse Veiligheidsoverleg. In dit onderzoek komt de samenhang tussen het design van netwerksamenwerking en het samenwerkingsproces naar voren. Door een sterk design van netwerksamenwerking in Breda worden bepaalde actoren standaard betrokken en hebben de plannen voldoende draagvlak om te worden gerealiseerd. Hierdoor zien we dat Breda beter dan Arnhem scoort op vertrouwen, face-to-face dialogue en gedeelde visie. In Arnhem ontbreekt een belangrijke schakel en informatiestroom vanuit de supporters richting de andere partners, waardoor verbindende activiteiten tussen supporters en partners ontbreken. Op basis van het onderzoek kunnen we vaststellen dat om het samenwerkingsproces goed te laten verlopen en implementatie mogelijk te maken moet het design van netwerksamenwerking volledig moet zijn met alle actoren die een rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Hierbij zijn vooral de elementen mate van transparantie en de toegang tot het netwerk van belang. In de casus van Arnhem zien we namelijk om verschillende redenen terugkomen dat de supporters geen directe toegang hebben tot het samenwerkingsverband. Dit heeft consequenties voor het samenwerkingsproces.

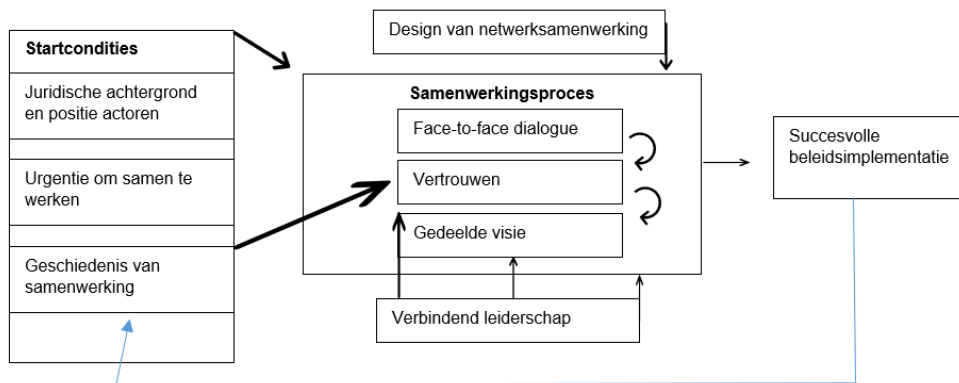
Uit dit onderzoek blijkt daarom dat er verbinding is tussen verbindend leiderschap en samenwerkingsproces. Verbindend leiderschap zorgt ervoor dat de ambities worden aangejaagd, geagendeerd en gefaciliteerd. Vanuit verbindende activiteiten door personen wordt de structuur van netwerksamenwerking bewaakt, zodat alle partners betrokken blijven bij de realisatie van beleidsdoelstellingen. Ook bespoedigt het de communicatie tussen actoren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat in Arnhem onafhankelijk voorzitter van het VVO alle gesprekken en overlegvormen faciliteert. Binnen Breda constateren we twee sleutelfuncties; de SLO en de burgemeester die verbindende activiteiten verzorgen. Door de aanwezigheid van deze personen voelen actoren zich verbonden met elkaar en met het samenwerkingsproces. Verbindend leiderschap draagt bij aan meer begrip voor elkaars belangen, rol en denken. Hierdoor worden percepties jegens actoren, problematiek en oplossingsrichtingen gedeeld. Zo blijven partners vanuit een gedeeld belang werken aan de realisatie van doelstellingen en heeft dit invloed op het samenwerkingsproces. We zien in de casus Arnhem dat de visie niet door alle actoren wordt gedragen. Supportersvertegenwoordiging is niet geraadpleegd. Een verklaring hiervoor is dat verbindend leiderschap op bepaalde posities in het samenwerkingsverband onvoldoende aanwezig is. Specifiek zien we in dit onderzoek in de casus Breda verbindend leiderschap terugkomen op twee cruciale plekken; burgemeester en SLO. Als verbindend leiderschap minimaal aanwezig is binnen het samenwerkingsverband op deze twee plekken, dan neemt het vertrouwen toe in het samenwerkingsproces. Daarom zien we in dit onderzoek ook een directe samenhang tussen verbindend leiderschap en vertrouwen.

Op basis van het onderzoek kunnen we vaststellen dat Breda beter scoort dan Arnhem op het samenwerkingsproces rondom de implementatie van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. We kunnen dus concluderen dat een sterk samenwerkingsproces in verbinding staat met succesvolle beleidsimplementatie. We zien dan ook in dit onderzoek een samenhang tussen het samenwerkingsproces en succesvolle beleidsimplementatie. Op basis van de onderzoeksresultaten en analyse naar de samenhang tussen de verschillende netwerkcondities is in dit onderzoek vastgesteld dat de invloed van bepaalde netwerkcondities bepalend zijn voor de mate van succesvolle beleidsimplementatie rondom Toegankelijk, Gastvrij, Veilig voetbal 2020. We zien dat face-to-face dialogue met alle partners, inclusief de supporters, binnen het netwerk belangrijk is om succesvolle beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 te kunnen realiseren. Daarnaast is het delen van percepties cruciaal om gezamenlijk een gedeelde visie op te stellen en de doelstellingen uit TGV 2020 te realiseren. Tevens zien we dat startcondities een rol spelen bij een gelijkwaardige positie binnen het lokale samenwerkingsverband. Het design van de netwerksamenwerking dient volledig te zijn. Alle actoren moeten vanuit hun achtergrond vertegenwoordigd zijn. Indien deze elementen ontbreken kan er geen succesvolle beleidsimplementatie rondom TGV 2020 plaatsvinden. Dit zien we ook in de casus Arnhem, waar supporters geen standaardonderdeel zijn van het samenwerkingsproces en geen toegang hebben tot de netwerksamenwerking. De tevredenheid van supporters in het beleid is daardoor laag. Ook kunnen we concluderen dat verbindend leiderschap op verschillende plekken in het samenwerkingsverband aanwezig moet zijn om het samenwerkingsproces te bewaken en het vertrouwen rondom

Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 te versterken, zodat succesvolle beleidsimplementatie kan plaatsvinden. Dit zien we terugkomen in de casus Breda, waar de burgemeester en de SLO een cruciale functie vervullen om te inspireren en de gedeelde visie te agenderen, bewaken en uit te voeren. Ook zien we dat succesvolle beleidsimplementatie kan leiden tot positieve ervaringen. Uit de casus Breda blijkt dat positieve ervaringen het vertrouwen in het samenwerkingsproces kunnen versterken.

Op basis van de bovenstaande bevindingen is onderstaande samenhang tussen variabelen schematisch weergegeven.

Afbeelding 2: schematische weergave van samenhang variabelen



10. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de conclusie omtrent de mate van succesvolle beleidsimplementatie gegeven in relatie tot de invloed van de netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap binnen de casussen Arnhem en Breda. Op basis van de bevindingen wordt daarmee een antwoord geformuleerd op de hoofdvraag;

- “Wat is de invloed van de netwerkcondities, startcondities, design van samenwerking en verbindend leiderschap op succesvolle beleidsimplementatie van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 in Arnhem en Breda?”

Op basis van de onderzoeksresultaten en analyse in de casussen Arnhem en Breda kan een verklaring worden gegeven van de invloed op netwerkcondities, startcondities, design van samenwerking en verbindend leiderschap op succesvolle beleidsimplementatie toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 in Arnhem en Breda.

10.1 Invloed van netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap op succesvolle beleidsimplementatie TGV 2020

Uit het onderzoek blijkt dat Arnhem en Breda verschillen op het gebied van mate van succesvolle beleidsimplementatie. Arnhem heeft een *matige* (+/-) score en Breda scoort *zeer sterk* (++) in relatie tot mate van succesvolle beleidsimplementatie. Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat Arnhem en Breda verschillende scores op netwerkcondities, startcondities design van samenwerkingsverband en verbindend leiderschap. Op basis van deze bevindingen kunnen we concluderen dat bepaalde factoren van invloed zijn op succesvolle beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020.

De verschillen in de onderzoeksresultaten bij de netwerkcondities tonen aan dat deze van invloed zijn op succesvolle beleidsimplementatie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat directe betrokkenheid van supporters bij overlegvormen een positief effect heeft op het samenwerkingsproces. Als er geen directe communicatie met een afvaardiging van supporters plaatsvindt, kan dit leiden tot verschillende percepties jegens actoren, problematiek en gewenste oplossingsrichtingen. We zien als supporters juist onderdeel zijn beleidsvorming en fungeren als een klankbord voor beleidskeuzes het draagvlak

voor beleid kan toenemen. Uit het onderzoek blijkt wel dat het soms balanceren is in deze vorm van een publiek private samenwerking rondom veiligheid welke informatie je wel en niet kan delen met bepaalde actoren. Het is daarom cruciaal om op voorhand samen met elkaar transparant vast te stellen welke informatie- en machtspositie een bepaalde actor inneemt. Uit dit onderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat contact met supporters draagvlak en mandaat voor beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 vergroot.

Op basis van het onderzoek kunnen we concluderen dat als vertrouwen ontbreekt binnen het lokale samenwerkingsverband dit negatieve gevolgen heeft voor de beleidsimplementatie van TGV 2020. Uit het onderzoek blijkt als het vertrouwen wordt geschaad het samenwerkingsverband minder snel geneigd is om informatie te delen. Een vertrouwensbreuk met supporters kan verstrekkende gevolgen hebben voor de ingestelde koers. Rondom incidenten is het belangrijk dat je dichtbij elkaar blijft en de gezamenlijke beleidsvisie blijft volgen. Als supporters gebrouilleerd raken met de andere actoren in de lokale vierhoek, dan ontstaat er een groot wantrouwen en onbegrip voor elkaars doelstellingen. De stabiliteit ontbreekt om een gedragen beleidsvisie vorm te geven en succesvolle beleidsimplementatie te laten plaatsvinden. Een hoge mate van vertrouwen is zeer belangrijk, zodat er uitruil van informatie te laten plaatsvinden. Hierdoor ontstaat er meer begrip tussen de actoren en bespoedigt succesvolle beleidsimplementatie. We kunnen concluderen dat vertrouwen tussen alle actoren, inclusief de supporters, aanwezig moet zijn om succesvolle beleidsimplementatie te laten plaatsvinden.

Als er vertrouwen is tussen alle actoren, dan kun er een gedragen gedeelde visie worden vormgegeven. Uit dit onderzoek komt naar voren dat een open uitwisseling van elkaars percepties jegens de problematiek en oplossingsrichting leidt tot gedragen doelstellingen. Het bij elkaar brengen van individuele belangen omtrent de organisatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal is noodzakelijk. Echter, dienen actoren wel transparant te zijn en supporters betrokken te zijn bij de totstandkoming van de lokale visie. Indien supporters niet actief betrokken worden bij de vormgeving van de visie, dan heeft dit effect op succesvolle beleidsimplementatie. Om elkaars rol, verantwoordelijkheden en activiteiten scherp te hebben kan een lokaal convenant met de speerpunten vanuit de beleidsvisie een uitkomst bieden. We kunnen concluderen dat een lokaal breed gedragen visie leidt tot eenduidig handelingsperspectief, goede afstemming, begrip voor elkaars belangen en duidelijke rolverdeling binnen het lokale samenwerkingsverband.

Op basis van het onderzoek concluderen we dat het belangrijk is dat deze gedeelde visie wordt aangejaagd, bewaakt en gecommuniceerd. Het is daarom belangrijk dat verbindend leiderschap binnen het lokale samenwerkingsverband op meerdere plekken aanwezig is. Bepalende actoren, als de burgemeester en de Supporters Liaison Officer bij een club binnen het netwerk dienen door verbindende activiteiten het netwerk te faciliteren, actoren te mobiliseren en inspireren, visie en doelstellingen te agenderen en bewaken. Uit dit onderzoek blijkt dat verbindend leiderschap minimaal op twee plekken in het netwerk aanwezig moet zijn. Indien dit ontbreekt, zal het samenwerkingsproces op lokaal niveau stroef verlopen. Dit heeft invloed op de mate van succesvolle beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020.

Netwerkcondities zijn dus van invloed op succesvolle beleidsimplementatie. In dit onderzoek is daarnaast ook gekeken welk vetrekpunt het lokale netwerk kent. De startcondities van het lokale samenwerkingsverband rondom de realisatie Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal zijn zeer belangrijk. De startcondities zijn van invloed op de gelijkwaardigheid, perceptie van actoren jegens elkaar, en de urgentie om samen te gaan werken. Uit het onderzoek komt naar voren dat voetbalclubs een belangrijke aanjaagfunctie hebben als zij zelf verantwoordelijkheid nemen en investeren in capaciteit en competenties om voetbalwedstrijden te organiseren. Het beschikken over voldoende middelen, capaciteit en competenties wordt binnen het lokale samenwerkingsverband als belangrijke voorwaarde beschouwd om succesvol te kunnen zijn. Uit het onderzoek komt naar voren dat er verschillen kunnen zijn over de invulling van bepaalde startcondities op lokaal niveau. Het belangrijkste verschil zit op de positionering en erkenning van competenties en beschikbare capaciteit vanuit de supportersafvaardiging. Een ongelijkwaardige positie voor supporters vormt een risico voor het samenwerkingsverband. Ook zien we dat de urgentie en noodzaak om samen te werken kan verschillen. Uit dit onderzoek blijkt dat partners het logisch en noodzakelijk vinden dat ze samenwerken. Echter, zien we wel dat actoren dit vanuit hun eigen problematiek en motivatie

inkleden. Dit hoeft geen belemmering te zijn, als hier maar transparant over wordt gecommuniceerd. Als laatste signaleren we dat negatieve en positieve ervaringen binnen het samenwerkingsverband een belangrijke rol spelen. Negatieve ervaringen dreunen lang door en schaden het samenwerkingsproces tussen actoren. Incidenten en conflicten hebben lang zijn weerslag binnen het voetbal. Men vergeet niet snel een negatieve ervaring en past hier jaren later nog hun beleid op aan. Als actoren binnen de vierhoek een negatieve ervaring hebben met supporters, dan voelen ze minder de noodzaak om samen te werken om doelstellingen te verwezenlijken. Zij zullen dan naar andere middelen zoeken om beleid te implementeren. Tegelijkertijd zien we dat door positieve ervaringen het vertrouwen in het samenwerkingsverband met supporters juist kan toenemen.

De startcondities bepalen voor een groot deel het vertrekpunt van samenwerkingsproces. Alleen hebben zij geen invloed op de formele structuur en spelregels binnen het netwerk van partners rondom TGV2020. Dit is lokaal overal gelijkwaardig en goed geborgd. Een verklaring hiervoor is dat deze partners al lang samen voetbalwedstrijden organiseren. Deze vaste structuur zorgt enerzijds voor duidelijkheid richting de partners, hierdoor kunnen nieuwe personen moeiteloos binnen het netwerk instromen. Anderzijds zorgt het ook voor minder transparantie en toegang tot het samenwerkingsverband. Hierdoor kunnen actoren het idee krijgen dat er sprake is van achterkamertjespolitiek en een ondoorzichtig proces neemt de effectiviteit van het samenwerkingsproces af en heeft dit uiteindelijk invloed op het gewenste eindresultaat (Ansell en Gash 2007). Uit het onderzoek komt naar voren dat deze vaste structuur soms zorgt voor belemmering rondom innovatie en vernieuwing, omdat partners niet gemakkelijk kunnen toetreden of kunnen afwijken van de regels. Bijvoorbeeld de positie van supporters kan hierdoor verschillend worden geborgd. Het netwerk design en de mate van transparantie en toegankelijkheid voor actoren is bepalend voor de inrichting van het samenwerkingsproces. Op basis van de bevindingen is de conclusie dat de toegang van supportersafvaardiging tot het samenwerkingsverband moet zijn geborgd om succesvolle beleidsimplementatie rondom Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020 mogelijk te maken. Daarnaast kunnen we concluderen op basis van de onderzoeksresultaten dat de aanwezige kennis, expertise en competenties op lokaal niveau nog onvoldoende worden benut. Bij beleidsvorming zou de lokale context en dynamiek altijd leidend zijn. Gebeurt dit niet, dan daalt het draagvlak en kan de visie van TGV 2020 in twijfel worden getrokken.

De rol van verbindend leiderschap op lokaal niveau is cruciaal om het samenwerkingsproces uiteindelijk soepel te laten verlopen. Actoren op lokaal niveau benoemen verbindende activiteiten als een meerwaarde om beleidsimplementatie te bespoedigen. Op basis van het onderzoeksresultaten is de conclusie dat verbindend leiderschap op meerdere plekken aanwezig moet zijn binnen het lokale samenwerkingsverband. Het is cruciaal om op meerdere plekken binnen het netwerk, de regels, cultuur en agendering omtrent de beleidsimplementatie van TGV2020 te borgen. In de onderzoeksresultaten is vastgesteld dat binnen Toegankelijk, Gastvrij en Veilig Voetbal 2020 er verbindend leiderschap aanwezig moet zijn bij twee sleutelfuncties binnen het netwerk; de Supporters Liason Officer en de burgemeester. De SLO is een verbindende schakel tussen supporters en de rest van het samenwerkingsverband in Breda. De SLO moet ervoor zorgen dat supporters zich goed mobiliseren, waardoor er uiteindelijk constructief overleg kan plaatsvinden. De burgemeester bespoedigt bestuurlijk lef en vernieuwing binnen het netwerk en verzorgt het mandaat om als geheel netwerk aan de slag te gaan met de beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Verbindend leiderschap op meerdere plekken in het netwerk zou bepaalde factoren in netwerkcondities kunnen verbeteren. Hierdoor zou het aanwezige vertrouwen rondom Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020 kunnen groeien, zodat succesvolle beleidsimplementatie alsnog op lokaal niveau zou kunnen plaatsvinden.

Op basis van deze onderzoeksresultaten kunnen we een algemene rode draad ontdekken binnen het samenwerkingsverband omtrent beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Alles hangt direct en indirect met elkaar samen binnen het model van Ansell en Gash (2007). Als één element ontbreekt, dan heeft dat invloed op het gehele samenwerkingsproces en daarmee ook op succesvolle beleidsimplementatie. Dit zien we terug aan de hand van de betrokkenheid en positionering van supporters als partner binnen het samenwerkingsproces. Het betrekken van de

supporters bij beleidsvorming heeft een positief effect op succesvolle beleidsimplementatie, hiermee vergroot je het draagvlak en bewustwording rondom genomen maatregelen. Daarbij is wel de conclusie dat het betrekken van supporters alleen mogelijk is als de supporters daadwerkelijk goed zijn georganiseerd. Op basis van het ontbreken van supporters in het samenwerkingsverband zien we een kettingreactie kan ontstaan tussen de factoren die van invloed hebben op het samenwerkingsproces. Dit heeft een groot effect op de netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap dat er geen succesvolle beleidsimplementatie kan plaatsvinden. Op basis van het onderzoek kunnen we daarom concluderen dat alle elementen met elkaar samenhangen.

10.2 Discussie

In dit onderzoek is het beleidsnetwerk rondom de implementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 onderzocht. Dit onderzoek had als doel het samenwerkingsproces inzichtelijk te maken en de invloed van de netwerkcondities op de mate van succesvolle beleidsimplementatie bij Toegankelijk, Gastvrij en veilig voetbal 2020 te verklaren. Daarnaast had dit onderzoek ook als doelstelling om een bijdrage te leveren aan de theorievorming over beleidsnetwerken. Het onderzoek is gestart vanuit de verkenning naar beleidsimplementatie en netwerksamenwerkingen.

Uit het onderzoek zijn concrete voorbeelden naar voren gekomen waaruit de directe relatie tussen netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en beleidsimplementatie blijkt binnen het beleidsnetwerk van toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. We zien dat Breda goed scoort op succesvolle beleidsimplementatie. Een verklaring hiervoor is dat de uitgangspunten van TGV2020 onderdeel zijn van het beleid in Breda. Deze staan vastgelegd in het lokale convenant. In Arnhem is ook iedereen bekend met de ambities vanuit TGV 2020. Echter, moeten we op basis van de onderzoeksresultaten ook vaststellen dat ze op lokaal niveau al langer hiermee bezig waren om het voetbal toegankelijker, gastvrijer en veiliger te maken. TGV 2020 heeft niet specifiek gezorgd voor een andere koers of is dusdanig geborgd op lokaal niveau.

10.3 Theoretische reflectie

Uit de literatuur komt naar voren dat bepaalde netwerkcondities van invloed kunnen zijn op samenwerking binnen een netwerk en dat het implementatieproces als een proces van een constante dynamiek tussen publieke en private actoren binnen een netwerk kan worden beschouwd (Ansell en Gash, 2007).

Op basis van het model van Ansell en Gash (2007) is gekeken naar de aanwezigheid van de sterktes of zwaktes binnen het beleidsnetwerk en welke zodanig te definiëren zijn en een bijdrage kunnen leveren aan succesvolle beleidsimplementatie. De theorie van Ansell en Gash (2007) is een zeer bruikbare theorie en stelt vier variabelen centraal bij succesbepaling van het samenwerkingsproces binnen het netwerk; startcondities, institutioneel design, faciliterend leiderschap en samenwerkingsproces. Reflecterend op de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is de theorie en het model van Ansell en Gash (2007) over collaboratieve governance een goed vertrekpunt gebleken. Dit onderzoek vormt een empirische verrijking ten opzichte van de bestaande literatuur, waarin collobarative governance werd toegepast. Goed faciliterend leiderschap binnen het netwerk kan verschillende stakeholders bij elkaar brengen of de juiste synergie binnen het netwerk behouden, zo stellen Ansell en Gash (2007). In de theorie van Ansell en Gash (2007) ontbreekt de invloed van meerdere *Boundary Spanners* op het samenwerkingsproces. De theorie van Meerkerk en Edelenbos (2014) stelt dat meerdere *Boundary Spanners* aanwezig kunnen zijn binnen netwerken die het samenwerkingsproces kunnen bespoedigen. Er is binnen dit onderzoek gekeken naar de invloed naar meerdere *Boundary Spanners* binnen het samenwerkingsproces. Op basis van deze theorie is het model van Ansell en Gash dan ook aangevuld. Dit onderzoek toont namelijk aan dat verbindend leiderschap op meerdere plekken in het beleidsnetwerk invloed heeft op het bespoedigen van het samenwerkingsproces en daarmee ook invloed heeft op succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020. Aangezien in waarschijnlijk meer beleidsnetwerken verbindend leiderschap een bijdrage kan leveren aan succesvolle beleidsimplementatie, kunnen de uitkomsten van dit onderzoek inzicht bieden voor meerdere beleidsnetwerken. Tevens kan dit onderzoek inzichten bieden voor het functioneren van lokale beleidsnetwerken rondom TGV2020. Deze bevinding kan worden toegevoegd

aan de theorievorming omtrent collaborative proces in relatie tot de theorie van Boundary Spanners van Meerkerk en Edelenbos (2014).

In het conceptueel model van Ansell en Gash (2007) wordt verondersteld dat de verschillende netwerkcondities onafhankelijk van elkaar kunnen opereren binnen een circulair proces, waarbij alle variabelen met elkaar, al dan niet direct verbonden zijn. Hieruit kunnen ook bepaalde variabelen elkaar wederzijds beïnvloeden. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat alle factoren direct en indirect met elkaar samen binnen het model van Ansell en Gash (2007). Als één element ontbreekt, dan heeft dat invloed op het gehele samenwerkingsproces en daarmee ook op succesvolle beleidsimplementatie. In dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews gebruikt om te achterhalen hoe de verhoudingen, onderlinge relaties en rolverdeling binnen het beleidsnetwerk is vormgegeven. Kwalitatief onderzoek was nodig om meer betekenis te kunnen geven aan de achterliggende theoretische benaderingen van netwerkmanagement.

Op basis van het onderzoek is vastgesteld dat bepaalde netwerkcondities, startcondities, design van netwerksamenwerking en verbindend leiderschap invloed hebben op de mate van succesvolle beleidsimplementatie. Op basis van de literatuur was het moeilijk om directe samenhang en verbindingen te leggen tussen de netwerkcondities en succesvolle beleidsimplementatie. Op basis van het onderzoek binnen twee casussen werd inzichtelijk welke factoren een rol spelen bij succesvolle beleidsimplementatie omtrent TGV 2020. De factoren die lijken bij te dragen aan succesvolle beleidsimplementatie kunnen als voorzet dienen voor te behandelen onderwerpen bij andere onderzoeken gericht op collaborative governance. Dit onderzoek kan ook een bijdrage leveren aan vervolgonderzoek naar de ontwikkeling van beleidsnetwerken.

Op basis van onderzoek is vastgesteld dat de juridische achtergrond en positie van actoren van invloed zijn op het samenwerkingsproces. De theorie van Lukes (2005) stelt dat ongelijkwaardige vorm van de toegang tot middelen aan het begin van het samenwerkingsproces een risico voor het samenwerkingsverband vormt. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we vaststellen dat dit in relatie tot de positie van supporters binnen het samenwerkingsverband wordt bevestigd. De ongelijkwaardige positie van de supporters vormt een bedreiging voor het samenwerkingsverband. Klijn en Koppenjan (2016) stellen dat interacties uit het verleden van invloed kunnen zijn op het vertrouwen binnen het beleidsnetwerk. Ook dit wordt bevestigd in de onderzoeksresultaten. We zien dat geschiedenis van samenwerking van invloed is op de urgentie om samen te werken en verdere vertrouwen binnen het samenwerkingsverband. In het voetbal speelt emotie en de geschiedenis van samenwerking een zeer belangrijke rol op het functioneren van het beleidsnetwerk. Positieve of negatieve ervaringen kunnen voor langere tijd bepalend zijn voor onderling vertrouwen binnen het beleidsnetwerk rondom Toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. Dit kwam veelvuldig terug binnen het onderzoek. Gezien de omvangrijke scope van het onderzoek is hiernaar maar beperkt onderzoek gedaan. Het zou interessant zijn om nader onderzoek te doen naar de invloed van negatieve ervaringen, zoals incidenten en conflicten, en de invloed van positieve ervaringen op de mate van succesvolle beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020.

Daarbij is in de literatuur vastgesteld dat bij face-to-face dialogue het belangrijk is om alle actoren te betrekken, zodat verschillende perspectieven kunnen worden gehoord (*Innes en Booher, 2010*). Ook in dit onderzoek wordt deze theorie bevestigd. Face-to-face dialogue vergroot het vertrouwen binnen het beleidsnetwerk wat kan leiden tot een gedeelde visie met een heldere rolverdeling en gemeenschappelijk belang. In de literatuur hebben we eerder vastgesteld dat het van groot belang is om percepties over problematiek en oplossingsrichtingen uit te wisselen en samen een gedeelde visie te formuleren. Dit verschaft duidelijkheid over de vraag of de deelnemende stakeholders een gemeenschappelijk doel, visie of missie nastreven of dat zij enkel eigen doelstellingen centraal stellen binnen het samenwerkingsverband (Provan en Lemaire, 2012). Als een gedeelde visie ontbreekt, dan is het netwerk minder in staat om succesvolle beleidsimplementatie te laten plaatsvinden. Dit zien we ook terugkomen in dit onderzoek.

Dit onderzoek levert een aanvullend perspectief op de traditionele literatuur in het kader van de eerder benoemde top-down en bottom-up verklaringen rondom beleidsimplementatie (Matland, 1995). Het beleid rondom TGV 2020 is eerder vanuit een centrale regiegroep voetbal en veiligheid vastgesteld. Echter, de samenwerkingspartners op lokaal niveau zijn verantwoordelijk voor de beleidsvorming en implementatie. Uit dit onderzoek komt naar voren dat lokale partners meer erkenning willen voor de goede zaken die al gebeuren. De lokale dynamiek en context zou daarom leidend moeten zijn bij de beleidsvorming rondom TGV2020. Dit sluit goed aan bij Ansell et al. (2017) die stellen dat

beleidsimplementatie een doorlopend en flexibel proces dat *constante samenwerking vereist tussen actoren die de adaptie van het oorspronkelijke beleidsontwerp binnen de plaatselijke omstandigheden mogelijk maakt* (Ansell et al. 2017).

Ook komt uit het onderzoek naar voren dat media een negatieve invloed kan hebben op de verhoudingen binnen het samenwerkingsverband. Nader onderzoek naar de rol van media binnen netwerkmanagement zou dan ook mogelijk interessant zijn om te kunnen duiden wat de invloed van media is op het samenwerkingsproces en of het daarmee succesvolle beleidsimplementatie bespoedigt of tegenwerkt.

10.4 Beperkingen onderzoek

De beperkingen van het onderzoek komen onder meer voort uit de selectie van respondenten. Voor een gedegen onderzoek naar het samenwerkingsproces binnen het netwerk is het van belang om de visie en zienswijze van de verschillende medewerkers en vertegenwoordigers per organisatie mee te nemen. In dit onderzoek zijn de respondenten in beide casussen weliswaar zorgvuldig gekozen op hun positie, belang en betrokkenheid om een zo breed en heterogeen beeld te krijgen. Echter, zijn respondenten niet random geselecteerd. Ook is er niet in beide casussen met evenveel respondenten gesproken. In Arnhem zien we in de onderzoeksresultaten dat initiatieven worden ondernomen, maar de uitvoering van deze initiatieven nog niet volledig slagen. Uit de interviews komt naar voren dat er momenteel een conflict is met supporters over het beleid. Echter, is hierover niet gesproken met een afvaardiging vanuit de supporters. Daarnaast is in Arnhem niet gesproken met de SLO, omdat die ten tijde van het onderzoek niet actief was voor Vitesse. Dit beperkt de zienswijze vanuit de supporters binnen de casus Arnhem. Hierdoor valt er in beperkte mate uitspraken te doen over beide casussen. In dit onderzoek is gekozen voor een groot en veel omvattend model. Hierdoor zijn enerzijds veel elementen binnen de cases meegenomen, maar anderzijds vormde dit ook een beperking op specifieke onderdelen en variabelen binnen het onderzoek. Hierdoor is het niet mogelijk geweest om op bepaalde variabelen verder de diepte in te gaan. Op basis van deze beperkingen, zou het mogelijk interessant zijn om nader onderzoek te doen naar verbindend leiderschap op meerdere plekken in het samenwerkingsverband. Ook moeten we vaststellen dat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een 'multiple-case embedded' design. Er is gekozen voor meerdere cases, omdat zo een goede vergelijking gemaakt kan worden. Ondanks dat een veelvoudigheid aan casussen leidt tot een hogere validiteit, is uit praktisch oogpunt het aantal casussen beperkt tot twee casussen. Hierdoor valt er maar in beperkte mate uitspraken te doen over het gehele beleidsnetwerk rondom TGV 2020. Elke case is namelijk anders en heeft te maken met een andere context. De resultaten kunnen dus per casestudy verschillen (Bryman, 2012). Echter, er wordt niet uitgesloten dat de bevindingen in dit onderzoek niet toepasbaar zijn voor andere lokale beleidsnetwerken. Arnhem en Breda verschillen in de mate van succesvolle beleidsimplementatie. Beide steden hebben wel dezelfde landelijke en bestuurlijke vertrekpunten. Zo zijn beide steden vertegenwoordigd binnen de regie- en expertgroep op landelijk niveau. Ook kennen de twee casussen ongeveer dezelfde omstandigheden in relatie tot stedelijke problematiek en grote van de achterban. Daarnaast is er in dit onderzoek enkel gesproken met actieve stakeholders in beide casussen. Wellicht ontstaat er een ander beeld over het functioneren van het beleidsnetwerk als oud-medewerkers vanuit de samenwerkingsverbanden zouden worden geïnterviewd. In beide casussen is niet gesproken met het OM. Gezien de beperkte rol op lokaal niveau in Arnhem en Breda is hiervoor gekozen. Echter, zou bij het meenemen van het OM op lokaal niveau een ander beeld kunnen ontstaan over het functioneren van het beleidsnetwerk en samenwerkingsproces. Toekomstig onderzoek zou hierop verder kunnen bouwen door meer respondenten binnen het lokale samenwerkingsverband te interviewen en meer casestudy's te onderzoeken. Hierdoor kunnen meer beleidsnetwerken rondom Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 in kaart worden gebracht.

11. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt op basis van de onderzoeksresultaten en conclusies aanbevelingen gedaan. Elke aanbeveling is gericht op de landelijke regiegroep voetbal en veiligheid. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een suggestie gedaan voor de implementatie van de aanbevelingen in de praktijk.

11.1 Aanbeveling voor mate van succesvolle beleidsimplementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek kan worden vastgesteld dat de mate van succesvolle beleidsimplementatie kan worden afgemeten aan de maatregelen die op lokaal niveau zijn doorgevoerd en de tevredenheid over de bijdrage die te leveren is aan de doelstellingen van het vastgestelde beleid en uitvoerende organisaties. Allereerst is het belangrijk voor de regiegroep Voetbal en Veiligheid om rekening te houden bij beleidsvorming met de verschillende elementen die een rol spelen in het samenwerkingsproces op lokaal niveau. In de nieuwe visie na 2020 zal er daarom meer nadruk moeten komen liggen op de inrichting en functioneren van het samenwerkingsverband op lokaal niveau om succesvolle beleidsimplementatie te bespoedigen.

Tevens zien we in dit onderzoek zien we naar voren komen dat lokale samenwerkingsverbanden succesvolle beleidsimplementatie voornamelijk afmeten aan minder of het aantal incidenten en minder politie-inzet. Echter, is dit op landelijk niveau geen beoogde doelstelling van TGV 2020. In dit onderzoek wordt dan ook aanbevolen om binnen de Audit van clubs ook nadrukkelijker aandacht te besteden aan alle indicatoren en beoogde doelstellingen van TGV2020. Hierbij is het cruciaal om in de toekomst ook te gaan meten op toegankelijkheid en gastvrijheid binnen stadions. Bijvoorbeeld, welke initiatieven zijn ondernomen op het gebied van minder generieke maatregelen en vergroting van gastvrijheid. Hierdoor ben je als lokaal samenwerkingsverband beter in staat sturing te geven aan de alle beoogde doelstellingen van TGV2020.

11.2 Aanbeveling voor netwerkcondities

Uit de bevindingen in dit onderzoek kan opgemaakt worden dat informatie-uitwisseling, goede afstemming, directe verbindingen en communicatie tussen alle actoren binnen het lokale samenwerkingsverband belangrijk zijn. Het is gebleken dat betrokkenheid en informatie-uitwisseling met supporters bij overlegvormen leidt tot meer begrip, mandaat en tevredenheid over besluitvorming. Daarom wordt in dit onderzoek aanbevolen om op lokaal niveau altijd een afvaardiging vanuit de supporters deelgenoot te laten zijn bij beleidsvorming omtrent toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. Op basis van het onderzoek bevelen we hierbij aan dat er wel rekening dient te worden gehouden met de moeilijke positie en beperkte mandaat vanuit een afvaardiging van de supporters. Zij dienen dus als een klankbord te fungeren en niet als eigenaar of uitvoerder van beleid.

Uit de bevindingen in dit onderzoek kunnen we vaststellen dat vertrouwen heel belangrijk is voor het functioneren van het beleidsnetwerk rondom Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Doordat stakeholders elkaar veel treffen binnen de lokale context bij operationele, strategische en tactische overlegvormen over de wedstrijdorganisatie kan er een sterke vertrouwensband ontstaan. In dit onderzoek zien we terugkomen dat op basis van sterke vertrouwensband een gezamenlijke visie kan ontstaan. Uit het onderzoek blijkt dat partners binnen de lokale vierhoek moeite hebben om supporters te vertrouwen. Een Supporters Liason Officer (SLO) die goed is gepositioneerd tussen club, supporters en partners, kan het vertrouwen in supporters doen toenemen. Daarom wordt in dit onderzoek aanbevolen om te investeren in de aanwezigheid van een SLO bij clubs, die vanuit een goed geborgde en vrije informatiepositie als brugfunctie kan functioneren tussen partners en supporters. We zien dat dit nog niet bij elke club goed is gewaarborgd. Daarom dienen er richtlijnen te worden opgesteld en worden getoetst.

Uit de bevindingen in dit onderzoek blijkt dat een gedeelde visie op lokaal niveau een bijdrage kan leveren aan succesvolle beleidsimplementatie van TGV2020 op lokaal niveau. De gedeelde visie verschaft duidelijkheid over het gemeenschappelijk doel, dat wordt nagestreefd en schetst een heldere rolverdeling van taken en verantwoordelijkheden. Het juridische convenant op lokaal niveau kan als basis dienen om de visie van TGV2020 in op te nemen. In dit onderzoek wordt daarom aanbevolen om op lokaal niveau een TGV2020 akkoord, bidbook of convenant op te stellen waarin lokale partners hun visie formuleren op TGV2020. Dit geeft de ruimte om percepties vanuit de verschillende actoren te delen over elkaar, problematiek en gewenste oplossingsrichtingen. Een dergelijk bidbook, akkoord of convenant dient ook standaard te worden getoetst met een representatieve afvaardiging vanuit de supporters.

Daarnaast signaleren we in dit onderzoek dat de landelijke visie van TGV2020 voorbij gaat aan de dynamiek binnen de lokale context en voelen actoren weinig erkenning voor reeds behaalde resultaten. Daarom wordt in dit onderzoek aanbevolen om bij de totstandkoming van de nieuwe visie na 2020 lokale partners meer vrijheid te geven bij het implementeren van de beleidsimplementatie en formulering van visie. Dit bespoedigt prioriteit en eigenaarschap op lokaal niveau. In dit onderzoek wordt aanbevolen om meer uit te gaan van de kracht op lokaal niveau en lokale samenwerkingsverbanden meer eigen verantwoordelijkheid geven om beleidskeuzes te maken, zonder de synergie tussen toegankelijkheid, gastvrijheid en veiligheid te verliezen.

11.3 Aanbeveling voor startcondities

Uit de bevindingen in dit onderzoek blijkt dat er veel verschil is tussen steden in capaciteit, middelen en competenties om de beleidsdoelstellingen vanuit TGV2020 te verwezenlijken. Daarom wordt in dit onderzoek aanbevolen om de lokale context in relatie tot capaciteit en competenties mee te wegen bij de formulering van ambities rondom TGV2020. Hierbij is het van belang dat er voldoende waardering is vanuit landelijke partners voor de inzet en behaalde resultaten. Tevens komt uit dit onderzoek naar voren dat investeringen vanuit clubs in de veiligheidsorganisatie zeer worden gewaardeerd door andere partners in het netwerk. Dit leidt tot een gelijkwaardige positie binnen het samenwerkingsverband. Daarom wordt in dit onderzoek aanbevolen om vanuit de regiegroep voetbal en veiligheid meer te sturen op de verdere professionalisering en verbetering van competenties binnen de veiligheidsorganisatie bij betaald voetbalclubs.

Uit de bevindingen in dit onderzoek komt naar voren dat de urgentie bij actoren binnen het netwerk om samen te werken van invloed zijn op de bespoediging of ontmoediging van samenwerking binnen het netwerk. In dit onderzoek zien we dat partners binnen het beleidsnetwerk realiseren dat ze elkaar nodig hebben om doelstellingen te verwezenlijken. Het wordt beschouwd als een samenspel van stakeholders om tot het gewenste resultaat te komen. Ook noodzaak tot samenwerking met andere steden komt nadrukkelijk naar voren om de landelijke doelstellingen vanuit TGV 2020 te verwezenlijken. Daarom wordt in dit onderzoek aanbevolen om de samenwerking tussen steden onderling vanuit de regie- en expertgroep aan te moedigen en te faciliteren. Hierbij kan gedacht worden aan ontmoetingen, inspiratiesessies en gezamenlijke werkbezoeken met alle partners rondom wedstrijden. In de praktijk zien we dat partijen nauwelijks bij elkaar een kijkje in de keuken nemen.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat interacties uit het verleden een rol spelen binnen het lokale samenwerkingsverband. Conflict, negatieve ervaringen en incidenten rondom wedstrijden kunnen het vertrouwen in het samenwerkingsproces beschadigen. We zien in het onderzoek dat negatieve ervaringen lokaal, tussen steden onderling en ook persoonsgebonden kunnen zijn. Het is lastig om een negatieve ervaringen met personen onderling in het samenwerkingsverband te herstellen. Daarom adviseren wij dat een onafhankelijk procesbegeleider of voorzitter tijdelijk het samenwerkingsverband moet leiden om het proces goed te laten verlopen. Ook zien we dat het uitwisselen van successen een positief effect heeft op het functioneren van het samenwerkingsverband. Daarom adviseren we in dit onderzoek dat er sturing moet plaatsvinden op het positief evalueren van successen omtrent Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 op lokaal niveau. Hierbij kan gedacht worden aan het in kaart brengen van positieve elementen rondom het wegnemen van belemmeringen voor supporters die de toegankelijkheid, gastvrijheid en veiligheid vergroten. Het uitdragen van successen moet daarbij zichtbaarder worden. Dit draagt bij aan een sterker samenwerkingsverband om succesvolle beleidsimplementatie te realiseren. In dit onderzoek doen we daarom de aanbeveling om proactief te communiceren over positieve elementen in relatie tot toegankelijk, gastvrij en veilig voetbal 2020. Je kan hierbij denken aan borden in het stadion en verschillende communicatie-uitingen.

11.4 Aanbeveling voor design van netwerksamenwerking

Uit de bevindingen in dit onderzoek blijkt dat er een heldere rolverdeling, regels en formele structuur staat binnen het lokale beleidsnetwerk omtrent de implementatie van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020. Deze vaste structuur zorgt enerzijds voor duidelijkheid richting de partners, anderzijds zorgt het ook voor minder transparantie, innovatie en toegang tot het samenwerkingsverband. Geslotenheid van het netwerk kan invloed hebben op het gewenste eindresultaat, zeker als supporters geen onderdeel zijn van de structuur. In dit onderzoek wordt daarom aanbevolen om betrokkenheid van supporters, als klankbordgroep op bepaalde thema's, op te nemen in het

samenwerkingsverband op lokaal niveau. De vierhoek zal daarom naar een vijfhoek moeten gaan, bestaande uit; Club, OM, politie, gemeente en supporters.

11.5 Aanbeveling verbindend leiderschap

Uit de bevindingen in dit onderzoek blijkt dat verbindend leiderschap een sterke invloed heeft op de prestaties van het netwerk en daarmee van invloed is op de mate van succesvolle beleidsimplementatie. In dit onderzoek komt naar voren dat verschillende actoren verbindende activiteiten kunnen verzorgen. Cruciaal zijn hierbij twee sleutelposities benoemd; de burgemeester en de SLO. De burgemeester is cruciaal om vernieuwing te realiseren, verbinding te maken met alle actoren en het faciliteren en agenderen van TGV 2020 binnen de lokale context. Daarom wordt in dit onderzoek aanbevolen om vanuit de landelijke regie- en expertgroep een aanjagersrol te vervullen om verbindend leiderschap op lokaal niveau te bespoedigen. Hierbij is het noodzakelijk om de burgemeester voldoende ruimte te bieden om op lokaal niveau zijn eigen prioriteiten te bepalen. Wel kunnen hierbij enkele meerwaarde omtrent maatschappelijke, politieke en economische belangen worden aangedragen om verandering omtrent Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal te bespoedigen. Indien verbindend leiderschap ontbreekt kan de landelijke regie- en expertgroep adviseren om een onafhankelijk voorzitter te installeren die de verschillende belangen kan verenigen, informatie kan aandragen en overlegvormen kan initiëren.

10.6 Implementatie van aanbevelingen

Allereerst is het belangrijk voor de regiegroep Voetbal en Veiligheid om tijdens de beleidsvorming stil te staan bij de invloed van het samenwerkingsproces op lokaal niveau op succesvolle beleidsimplementatie van het nieuwe programma dat zich na 2020 gaat richten op Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal. Uit dit onderzoek blijkt dat verbindend leiderschap van invloed kan zijn op de netwerksamenwerking en daarmee succesvolle beleidsimplementatie kan bespoedigen. Wanneer men als landelijke regie- en expertgroep Voetbal en Veiligheid wil inzetten op succesvolle beleidsimplementatie is het cruciaal om een SLO binnen het lokale netwerk te positioneren. Die kan de brugfunctie tussen club en partners bespoedigen. Daarmee kan de vierhoek op lokaal niveau naar een vijfhoek worden getrokken. Daarnaast is het van belang dat de landelijke regiegroep bij een eventuele voorzetting van Toegankelijk, Gastvrij en Veilig voetbal 2020 de lokale kracht en expertise benut om beleidsdoelstellingen te formuleren. Een gezamenlijke lokale visie zorgt uiteindelijk voor duidelijkheid over het gemeenschappelijk doel, dat wordt nagestreefd en schetst een heldere rolverdeling van taken en verantwoordelijkheden. Dit zou uiteindelijk meer prioriteit en eigenaarschap bij alle partners op lokaal niveau bewerkstelligen en succesvolle beleidsimplementatie bespoedigen.

Literatuurlijst

Ansell, C., Gash, A., (2007). Collaboration Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 11, 18, 543–571.

Ansell, C, Sørensen, E, Torfing, J (2017). Improving policy implementation through collaborative policymaking, *Policy & Politics*, vol 45, no 3, 467–86.

Auditteam Voetbalvandalisme (2006). Eindrapport Auditteam voetbalvandalisme 2005 – 2006. Geraadpleegd van; https://publicaties.dsp-groep.nl/getFile.cfm?file=19bd5auend_Eindrapport_Auditteam_2005-2006.pdf&dir=rapport

Auditteam Voetbal en Veiligheid (2013). *Voetbalveiligheid 2009-2012*. Geraadpleegd van; <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/voetbalvandalisme/auditteam-voetbal-en-veiligheid/rapporten-auditteam-voetbal-en-veiligheid>

Babbie, E. (2013) *The Practice of Social Research*. Wadsworth: Cengage Learning

Bentrop, Gary. 2001. Evaluation of a collaborative model: A case study of analysis of watershed planning in the Intermountain West. *Environmental Management* 27:739–48.

Boeije, H. (2005), 'Kwalitatief onderzoek' in: H.'t Hart en H. Boeije, J. Hox (red.), *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam 2005.

- Bleijenbergh, I. (2012). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Blom-Hansen J. (1997). *A 'New Institutional' Perspective on Policy Networks*. Blackwell Publishers Ltd.
- Bryman, A. (2012), *Social research methods*, Oxford: Oxford University Press (fourth edition).
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663.
- CBS (2018). Inwoners Nederlandse gemeentes. Geraadpleegd van; <https://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70748NED&D1=0,2,4,16,18,20,22,24&D2=a&D3=0&D4=a&D5=l&HD=090707-1905&HDR=T&STB=G4,G2,G1,G3>
- David, P. A. (1985) 'Clio and the economics of QWERTY', *The American Economic Review*.
- Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.
- Everaert, H., & van Peet, A. (2006). Kwalitatief en kwantitatief onderzoek. *Kenniskring Gedragsproblemen in de Onderwijspraktijk Publicatie*, 11, 2-50.
- Emerson, K. Nabatchi, T. Balogh S. (2012); *An Integrative Framework for Collaborative Governance*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 22, Issue 1, 1 January 2012.
- Eredivisie (2019). Vitesse uitgeroepen tot familieclub van het jaar. Geraadpleegd van: <https://eredivisie.nl/nl-nl/uitgelicht/vitesse-uitgeroepen-tot-familieclub-van-het-jaar>
- Ferwerda, H., T. van Ham, T. Appelman & B. Bremmers (2014). Raak Geschoten?; Een onderzoek naar de werking van maatregelen tegen geweld en overlast rondom het betaald voetbal', In opdracht van Ministerie van veiligheid en Justitie & Het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC), Bureau Beke.
- Folke, C. Carpenter, S. Elmqvist, T. Gunderson, L. Holling, C.S. Walker, B. Bengtsson, J. Berkes, F. Colding, J. Danell, K. Falkenmark, M. Gordon, L. Kasperson, R. Kautsky, N. Kinzig, A. Levin, S. Mäler, K. Moberg, F. Ohlsson, L. Olsson, P. Ostrom, E. Reid, W. Rockström, J. Savenije, H. & Uno Svedin, U. (2002) *Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations*. Stockholm: The Environmental Advisory Council
- Gerrits, L. (2012). *Punching Clouds*. Litchfield Park: Emergent Publications.
- Graneheim U.H. & Lundman B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24, 105–112
- Hanf K. & O'Tool Jr. J. (1992). Revisiting old friends: networks, implementation structures and the management of inter-organizational relations. *European Journal of Political Research* 21, 163-180.
- Hill M.J. & Hupe P.L. (2003) The multi-layer problem in implementation research, *Public Management Review*, 5:4, 471-490
- Hill M.J & Hupe P.L. (2006). Analysing policy processes as multiple governance: accountability in social policy. *The Policy Press*, 557 - 573.
- Hill M.J. & Hupe P.L. (2016). And the rest is implementation.' Comparing approaches to what happens in policy processes beyond Great Expectations. *Public Policy and Administration*
- Holden, L.M. (2005). *Complex adaptive systems: Concept analysis*. *Journal of advanced nursing*
- Huxham, C., Vangen, S. & Eden, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management and International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337-358
- Innes, J., Booher, D. (2010). *Planning with Complexity*. London: Routledge.

- KNVB (2018). KNVB beleidsplan 2018-2020. Geraadpleegd van; <https://www.knvb.nl/downloads/sites/bestand/knvb/17962/knvb-beleidsplan-2018-2022>
- Klijn, E.H. & Koppenjan J. F. M (2000) Public Management and Policy Networks, *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2:2, 135-158, DOI: 10.1080/14719030000000007
- Klijn, E.H., Edelenbos J., Steijn B. (2010), *Trust in governance networks; its impact and outcomes*, *Administration and Society*, vol 42 (2): 193-221.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (2004). *Managing Uncertainty in Networks*. London: Routledge.
- Klijn, E. H. (2008). Complexity theory and public administration: What's new? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. *Public Management Review*, 10(3), 299-317.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (2014). Complexity in governance network theory. In: *Complexity, Governance & Networks*, 1 (1), 61-70. doi: 10.7564/14-CGN8
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J.F.M. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Klijn, E.H. & Koppenjan, J.F.M. (2016). *Governance networks in the public sector*. Doi: 9780415707015
- Koschmann, Matthew A., Timothy R. Kuhn, and Michael D. Pfarrer. 2012. A Communicative Framework of Value in Cross-Sector Partnerships. *Academy of Management Review* 37(2): 332–54.
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical view*, 2nd ed. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek. Praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom
- Matland R.E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation, 145 - 174. Geraadpleegd van <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/5/2/145/880350>
- May P.J. en A.J. Jochim (2013). Policy Regime Perspectives: Policies, Politics, and Governing. *The Policy Studies Journal*, Vol. 41, No. 3, 426 – 452.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1997). Beleidskader bestrijding voetbalvandalisme en -geweld voor risicowedstrijden Geraadpleegd van; <https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/PDF/88788.PDF>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (1997). Instelling interdisciplinaire stuurgroep bestrijding voetbalvandalisme en -geweld. Geraadpleegd van; <https://wetten.overheid.nl/BWBR0008879/2001-09-20>
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). Beleidskader bestrijding voetbalvandalisme en voetbalgeweld 2003. Geraadpleegd van; https://www.kenniscentrumsport.nl/publicatie/?beleidskader-bestrijding-voetbalvandalisme-en-voetbalgeweld-2003&kb_id=1977
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2005). Kamerbrief voetbalvandalisme. Geraadpleegd van; <http://www.rijksbegroting.nl/algemeen/gerefererd/9/0/1/kst90158.html>
- Ministerie van Justitie en Veiligheid (2019). Organisatiestructuur ministerie Justitie en Veiligheid. Geraadpleegd van; <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-justitie-en-veiligheid/organisatie>
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2011). Kader voor beleid 'Voetbal en Veiligheid'. Geraadpleegd van; <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/05/23/kader-voor-beleid-voetbal-en-veiligheid>
- Ministerie van Veiligheid en Justitie (2015). Kamerbrief over Voetbal en Veiligheid. Geraadpleegd van; <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/08/27/brief-tweede-kamer-voetbal-en-veiligheid>

- NAC Breda (2019). NAC wint Fan Award 2018/2019. Geraadpleegd van; <http://www.nac.nl/108/newsid/13064/NAC-wint-Fan-Award-2018-2019.html>
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 187-206.
- O'Tool Jr. (2000). Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects. Geraadpleegd van <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/10/2/263/986118>
- Pahl-Wostl, Claudia, and Matt Hare. (2004). Processes of social learning in integrated resource management. *Journal of Community & Applied Social Psychology* 14:193–206.
- Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648
- PwC (2015). De Kracht van Voetbal. Sturen op maatschappelijk impact van voetbal. Amsterdam: PricewaterhouseCoopers Advisory N.V
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization studies*, 30(6), 629-652
- Rhodes, R.A.W., 2000. In: Pierre, J. (Ed.), *Governance and public administration. Debating governance: authority, steering and democracy*. Oxford University Press, Oxford, pp. 54–90
- Sabatier S. & Mazmanian D.D. (1980). The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis. *Policy Studies Journal*, 541 - 560.
- Saunders, M., Lewis, P, Thornhill, Verckens, J.P & A., Booij (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Pearson Education Benelux
- Scott, W. R. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press.
- Supporterscollectief (2019). Meer uitsupporters, minder vrij vervoer. Geraadpleegd van <http://supporterscollectiefnederland.nl/meer-uitsupporters-minder-vrij-vervoer/>
- Tett, Lynn, Jim Crowther, and Paul O'Hara (2003). Collaborative partnerships in community education. *Journal of Education Policy* 18:37–51.
- Van Meerkerk, I. & Edelenbos, J. *Policy Sci* (2014). The effects of boundary spanners on trust and performance of urban governance networks: findings from survey research on urban development projects in the Netherlands. 47: 3. <https://doi.org/10.1007/s11077-013-9181-2>
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: uitgeverij Coutinho.
- Voetbal.com (2018). Toeschouwers Nederlandse Eredivisie. Geraadpleegd van; <https://www.voetbal.com/toeschouwers/ned-eredivisie-2018-2019/1/>
- Waage, S.A.. (2001). *(Re)claiming space and place through collaborative planning in rural Oregon*. Political Ge-ography.
- Walter, Uta, and Christopher Petr. (2000). A template for family centered interagency collaboration. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services* 81:494–503.
- Yin, R.K. (2011). *Applications of Case Study Research*, London: Sage.
- Xie, Q., Song, W., Peng, X. & Shabbir, M. (2017). Predictors for e-government adoption: integrating TAM, TPB, trust and perceived risk. *The Electronic Library*, 2-20.

Bijlages

Bijlage 1: Topiclijst interviews

Topics	Vragenlijst
Vertrekpunt:	<ul style="list-style-type: none"> - Geschiedenis van samenwerking? - Waarom zijn deze partijen aanwezig? - Mandaat, positie en verantwoordelijkheden? - Urgentie en noodzaak om samen te werken?
Design van samenwerkingsproces	<ul style="list-style-type: none"> - Participatie en toegang tot netwerk? - Rollen en afspraken helder? - Is er toegang tot informatie voor alle actoren? - Wat zijn de uitdagingen voor het netwerk - Basisprincipes -
Functioneren van het netwerk	<ul style="list-style-type: none"> - Stevige structuur en regels? - Hoe wordt er omgegaan met incidenten? - Hoe wordt het vertrouwen omschreven? - Snelheid van handelen? - Crisisbestendig? - Is er afstemming en ruimte voor discussie? - Gezamenlijke evaluatiemomenten?
Capaciteit, achtergrond en positie van actoren:	<ul style="list-style-type: none"> - Omschrijving van het netwerk? - Eigen arbeidsorganisatie? - Kwaliteit en professionaliteit aanwezig in het netwerk? - Taken, mandaat en rolverdeling?
Overeenstemming van doelen op lokaal niveau	<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde visie? - Overstemming doelen, prioriteiten binnen het netwerk? - Afstemming en focus gebieden? - Gedeelde belangen / visie?
Communicatie:	<ul style="list-style-type: none"> - Frequentie van communicatie? - Contactmomenten - Informeel of formeel contact met actoren?
Toegang tot informatie:	<ul style="list-style-type: none"> - Zelfde uitgangspunt voor kennis en expertise voor alle actoren in het netwerk? - Informatievoorziening netwerk tussen lokaal / landelijk verloopt goed? - Op basis van welke informatie wordt de keuze gemaakt?
Samenwerking:	<ul style="list-style-type: none"> - Definitie samenwerking? - Vaste structuren? - Welke rol hebben jullie in het netwerk? - Vertrouwen in samenwerking?
Aanjager:	<ul style="list-style-type: none"> - Wie is de meest bepalende actor in het netwerk? - Welke rol heeft deze stakeholder? - Wie mobiliseert actoren?
Succesvolle beleidsimplementatie	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is de gewenste beleidsimplementatie? - Wat zijn de effecten? - Wanneer zijn de doelen gerealiseerd? Is het meetbaar?

	<ul style="list-style-type: none"> - Bijvoorbeeld, Minder incidenten, gelijk staan aan minder politie-inzet, positieve beleving, bredere deelname aan wedstrijden.
Afstemming tussen twee netwerken (landelijke en lokaal)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe heb je draagvlak? Welke inbreng lever je aan? - Welke mandaat heb je? Hoe haal je informatie op? - Hoe communiceer je met je achterban? - Hoe is de doorvertaling tussen de beleidsnetwerken?