



... Inspired by London 2012

*Onderzoeksrapport van 11 case studies naar de
maatschappelijke legacy van de Olympische Spelen in Londen
uitgevoerd in opdracht van NISB*

Oktober 2012

**Departement voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Universiteit Utrecht**

Sélène Brinkhof
Bake Dijk
Frank van Eekeren

Colofon

Uitgave:

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Bijlhouwerstraat 6
3511 ZC Utrecht

Website: www.uu.nl/usbo

Telefoon: 030 – 253 81 01

Auteurs:

Sélène Brinkhof
Bake Dijk
Frank van Eekeren

Opdrachtgever / Samenwerkingspartner:

Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB)
Horapark 4
6717 LZ Ede

Website: www.nisb.nl

Telefoon: 0318 – 490 900

Datum:

Oktober 2012

Mocht u vragen hebben over dit onderzoek dan kunt u contact opnemen met Bake Dijk via B.Dijk@uu.nl of tel: 030-2539147

Inhoud

Colofon	2
1. Inleiding	5
2. Achtergrond van het onderzoek.....	6
2.1 Theoretische achtergrond	6
2.2 Inspire Programme	8
3. Onderzoekopzet en -verantwoording.....	10
3.1 Doel- en vraagstelling.....	10
3.2 Methoden van onderzoek en dataverzameling	10
De onderzoeksperiode	10
Case study methode	10
Selectie van de cases	11
4. Setting van het onderzoek: (Oost) Londen.....	12
4.1 Doel- en vraagstelling.....	12
4.2 Oost Londen: De Spelen als katalysator?	13
5. De case studies in een Olympische context	15
5.1 Leve(n) de Olympics!? Londen 50 dagen voor de Spelen	15
5.2 Mapping the Change	16
5.3 Disability Legacy Project.....	18
5.4 Unlimited	19
5.5 Newham All Stars Sports Academy	20
5.6 Getting Ready for the Games and Beyond	21
5.7 Revive Portland	23
5.8 Active Travel Champions	25
5.9 Secondary Learning ViewTube	26
5.10 Sport & Physical Activity Challenge	27
5.11 Look & Feel	28
5.12 Business Mentoring Programme	29
6. Succesfactoren en spanningsvelden	31
6.1 Olympische inspiratie op lokaal niveau.....	31
6.2 Succesfactoren	32
6.3 Spanningsvelden.....	34
7. Conclusie en aanbevelingen	35

7.1	Conclusie	35
7.2	Lessen voor Nederland.....	38
7.3	Vervolgonderzoek	39
	Literatuurlijst	41
	Bijlage 1. Selectie van cases	42
	Bijlage 2. Topiclist.....	44

1. Inleiding

De tegenstander aftroeven, het leveren van topprestaties en het verbeteren van records: Het zijn traditionele kenmerken van topsport, bedreven tijdens grote topsportevenementen. Maar topsportevenementen willen tegenwoordig vaak meer bieden. Niet langer staan alleen de sportprestaties bij grote sportevenementen centraal, steeds vaker willen organisatoren andere maatschappelijke opbrengsten. Het creëren van maatschappelijke waarde, bijvoorbeeld op het gebied van participatie, educatie en gezondheid, staat ook hoog op de agenda van subsidieverstrekkers en is bovendien vaak een belangrijke voorwaarde voor het binnenhalen van een evenement.

Aanleiding voor het onderzoek

‘Welke bijdrage kan een groot sportevenement leveren aan maatschappelijke vraagstukken?’ ‘Hoe kan de maatschappelijke waarde van deze evenementen worden benut, vergroot en verankerd?’ Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB), heeft het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) van de Universiteit Utrecht benaderd voor een onderzoekstraject rondom deze vragen.

Begin 2012 voerde USBO een literatuurstudie uit om inzicht te verkrijgen in reeds opgedane kennis rondom deze vragen. Daarnaast zal USBO in opdracht van NISB de komende jaren een aantal case studies uitvoeren rondom verschillende evenementen. De eerste case study die in dit verband is uitgevoerd is een onderzoeksproject rondom de Olympische en Paralympische Spelen van Londen 2012.

Zowel de Olympische als Paralympische Spelen zetten sterk in op sociale nalatenschap, de zogenaamde *legacy*. Hiervoor is onder andere het *Inspire Programme* opgezet: succesvolle niet-commerciële initiatieven kunnen een *Inspire Mark* aanvragen en zich daarmee officieel verbinden aan de Spelen. Studenten van de USBO master ‘Sportbeleid en Sportmanagement’ hebben elf verschillende Inspire projecten bestudeerd, om antwoord te krijgen op de vragen: ‘Hoe werkt ‘Olympische inspiratie’ door in de lokale organisatiepraktijken?’ ‘Op welke manier zijn de verschillende projecten vormgegeven?’ ‘Wat zijn de succesfactoren?’

De uitkomsten van dit onderzoek worden in dit rapport gepresenteerd.

Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. Het volgende hoofdstuk zal ingaan op de achtergrond van het onderzoek. Het hoofdstuk geeft een korte samenvatting van het door de USBO geschreven conceptueel kader en beschrijft de achtergrond van het Inspire Programme. In hoofdstuk 3 staat de onderzoeksopzet en -verantwoording centraal. Hoofdstuk 4 schetst kort de setting van het onderzoek, Londen, en vervolgens zal in hoofdstuk 5 elke case study worden besproken. Hoofdstuk 6 is een analyse van de resultaten, waarna het rapport afsluit met een conclusie, lessen voor Nederland en mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

2. Achtergrond van het onderzoek

2.1 Theoretische achtergrond

Aan de hand van een literatuuronderzoek (maart 2012¹) heeft USBO een conceptueel kader voor de waarde van (top)sportevenementen vormgegeven. De wetenschappelijke literatuur en beleidsgerichte onderzoeken maken duidelijk dat aan sport en topsport zeer diverse maatschappelijke betekenissen worden toegekend (Van Bottenburg & Schuyt, 1996, Van Eekeren, 2007; Van Bottenburg et al., 2012). Wanneer specifiek gekeken wordt naar sportevenementen, spreekt men vaak van ‘maatschappelijke spin-off’ of *legacy*. Uiteenlopende maatschappelijke waarden worden onder legacy geschaard.

Veel wetenschappelijk onderzoek en literatuur is gericht op de economische waarde van (mega)topsportevenementen - al zijn de uitkomsten van dergelijk onderzoek vaak arbitrair. Naast de economische kant van evenementen, is het creëren van maatschappelijke spin-off, of langdurige nalatenschap (*legacy*), bij sportevenementen een steeds belangrijker (beleids)onderwerp. Vaak worden er side-events of nevenactiviteiten georganiseerd die specifiek gericht zijn op het creëren van (duurzame) maatschappelijke spin-off.

DSP-groep (De Groot, et al, 2012) onderscheidt in recent onderzoek in de Nederlandse context zes gebieden waarop maatschappelijke spin-off kan worden gegenereerd door evenementen, en met name side-events, te weten:

- Gezondheid & Vitaliteit
- Participatie & Cohesie
- Beleving en ervaring
- Economie & Werk
- Milieu & Innovatie
- Imago & Identiteit

DSP geeft deze gebieden vorm in een vliegwiel met vijf sturingselementen, de ‘knoppen’ waaraan de organisatie kan draaien. Uit overige (beleidsgeoriënteerde en wetenschappelijke) literatuur over ‘social legacy’ - vooral rondom London 2012 - komen grofweg de volgende maatschappelijke waarden naar voren:

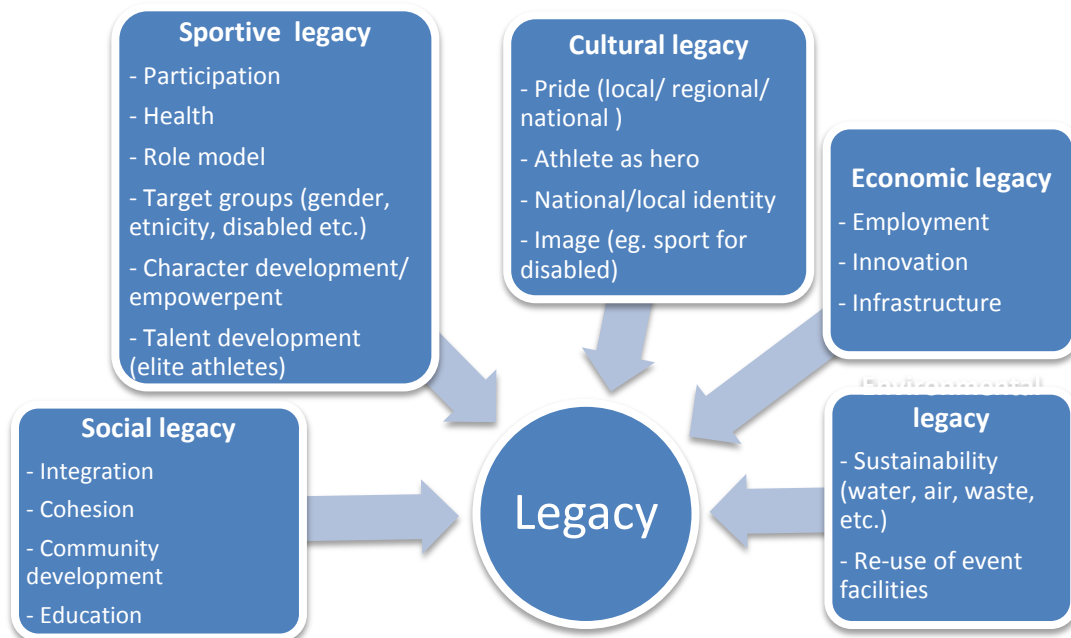
- *Sociale participatie*, zoals volunteering, community development, sociale cohesie, sociaal kapitaal, educatie
- *Sportparticipatie, sportontwikkeling & gezondheid*
- *Culturele legacy*
- *Houding t.o.v. gehandicapten(sport)*
- *Duurzaamheid*

¹ Zie hiervoor het document: *Het evenement alleen is niet genoeg!* (Eekeren, F. van en Brinkhof, S. 2012)

- *(Micro-)Economische legacy*

In het rapport 'Het evenement alleen is niet genoeg' leidt dit tot de volgende figuur over de legacy van grote sportevenementen.

Figuur 1: Legacy



Vanuit de literatuur kan worden vastgesteld dat de empirische ondersteuning van deze maatschappelijke waarden, in termen van legacy, nog altijd minimaal is (Coalter, 2004; Horne, 2007; Van Bottenburg et al., 2012; Grix & Carmichael, 2012). Het staat bovendien niet bij voorbaat vast dat een evenement (positieve) maatschappelijke waarde zal opleveren: het daadwerkelijk realiseren van een legacy is complex en contextafhankelijk. Het evenement alleen is niet genoeg.

In het literatuuronderzoek (maart 2012) doet USBO een voorstel voor de inrichting van toekomstig onderzoek naar de maatschappelijke waarde van (grote) sportevenementen (model 1). Onderzoek in het verleden richtte zich vaak op de uitkomsten en niet zozeer op het proces van waarde creatie. Daarmee wordt voorbij gegaan aan de posities en rollen van organisaties binnen en rondom het sportevenement, terwijl deze organisaties juist invloed hebben op het creëren van maatschappelijke spin-off.

Het toekomstige empirische onderzoek dient daarmee gericht te zijn op het bieden van inzicht in de werkende bestanddelen, op het gebied van strategie, inhoud en uitvoering, voor het tot stand komen van een specifieke maatschappelijke waarde (afhankelijk variabele) in de specifieke context van het evenement (onafhankelijke variabelen).

² Zie hiervoor het document: *Het evenement alleen is niet genoeg!* (Eekeren, F. van en Brinkhof, S. 2012)



2.2 Inspire Programme

Voor, tijdens en na de Olympische en Paralympische Spelen in Londen werd een groot aantal activiteiten georganiseerd, met als doel de legacy van de Spelen te waarborgen. Onder de noemer *Get Involved* wil de organisatie zo veel mogelijk mensen betrekken bij de Spelen, bijvoorbeeld door de Cultural Olympiade en als vrijwilliger bij de Spelen zelf.

"It [the Inspire programme] is all about the legacy of Britain. It's not all about sports, it is wider. It encompasses everything, from culture to science to general physical activity"

Ook het *Inspire Programme*, opgezet door het *Local Organizing Committee Olympic Games* (LOCOG), is onderdeel van *Get Involved*. Door middel van het Inspire Programme kunnen niet-commerciële organisaties hun projecten koppelen aan de Spelen. Projecten kunnen een 'Inspire mark' aanvragen (zie figuur 2), een logo waarmee het project een officiële 'Olympische' status krijgt. Deze projecten vinden plaats in heel Groot Brittannië. In totaal heeft LOCOG 2.700 Inspire Marks verschaft aan projecten binnen de volgende zes thema's:

- Duurzaamheid
- Educatie
- Vrijwilligerswerk
- Ondernemerschap (business)
- Sport
- Cultuur

Figuur 2: Inspire Mark



Deze thema's zijn op verschillende manieren in te vullen, waardoor zij soms overlappen en meerdere maatschappelijke waarden vertegenwoordigen. LOCOG heeft een aantal eisen opgesteld om als project in aanmerking te komen voor het *Inspire* programma. Het project of de activiteit moet³:

³ LOCOG, *Inspire* programme leaflet

- Oprecht geïnspireerd zijn door de Olympische Spelen 2012
- Innovatief en uitzonderlijk zijn
- Participatief, inclusief en toegankelijk zijn
- Goed gepland en gemanaged zijn
- Georganiseerd zijn door een of meerdere niet commerciële organisaties
- Volledig gefinancierd zijn, zonder commerciële financiering

Wanneer een project het Inspire Mark heeft, kan de organisatie gebruik maken van ondersteuning op het gebied van communicatie, zoals opname in de mediacampagnes van London 2012, de aanwezigheid van een vertegenwoordiger van London 2012 bij de belangrijkste activiteiten en ruimte voor promotie – bijvoorbeeld in de vorm van een blog – op de website van London 2012.

Beoogde uitkomsten van de projecten zijn onder andere: nieuwe doelgroepen bereiken, nieuwe partnerschappen aangaan, bredere (politiek/maatschappelijke/financiële) steun krijgen, het versterken van de positie van de organisatie en media-aandacht.⁴

⁴ Zie: FAQ website Inspire, <http://www.london2012.com/about-us/inspire/>

3. Onderzoeksopzet en -verantwoording

3.1 Doel- en vraagstelling

Het onderzoek is op locatie in Londen uitgevoerd. Het doel van het onderzoek is driedelig:

1. Inzicht verkrijgen in de invloed van de Olympische Spelen, en meer specifiek het Inspire Mark, op de lokale organisatiepraktijken gericht op maatschappelijke vraagstukken en sport
2. Het onderscheiden van kritische succesfactoren op het niveau van organisatie en inhoud van de Inspire projecten.
3. De belangrijkste lessen voor de Nederlandse situatie formuleren.

Hiervoor is de volgende vraag opgesteld:

Wat zijn de kritische succesfactoren op het niveau van de inhoud en de organisatie van Inspire-Marked projecten in een Olympische legacy-context en welke lessen kunnen hieruit worden getrokken voor toekomstige sportevenementen in Nederland?

3.2 Methoden van onderzoek en dataverzameling

Het onderzoek naar de Inspire projecten bestaat uit 11 case studies. In deze paragraaf volgt een korte toelichting op de methode. Ook zal worden ingegaan op de selectie van de case studies in samenwerking met Brunel University en de methoden van dataverzameling binnen de cases.

De onderzoeksperiode

Het onderzoek is uitgevoerd in een relatief korte periode: de inhoudelijke voorbereiding startte op 14 mei, drie weken voor vertrek naar Londen. In vijf bijeenkomsten van twee uur zijn studenten van de masteropleiding Sport beleid en Sport management bekend gemaakt met het vraagstuk en de operationalisering ervan. Het is mogelijk geweest dit grotendeels te integreren in het vak 'Bestuurlijke en Organisatorische Arrangements'. De opbrengsten uit de case studies hebben de studenten in een paper gerelateerd aan bestuurskundige en organisatie-wetenschappelijke theorieën. In dit rapport zijn deze papers ter ondersteuning gebruikt bij de casebeschrijvingen (hoofdstuk 5).

Case study methode

Het onderzoek kan gezien worden als een '*multiple case study*' (Yin, 2009): elk afzonderlijk project is een onderzoek op zich, maar de hoofdvraag zal worden beantwoord op basis van een meer abstracte analyse. Belangrijk bij een case study is de afbakening. Het is van belang de hoofdvraag goed in het achterhoofd te houden en deze zorgvuldig te operationaliseren. Daarnaast is toegang tot de onderzoekspopulatie essentieel.

Selectie van de cases

Het onderzoek is uitgevoerd in Londen. Voor de selectie van de cases is samengewerkt met Dr. Vassil Girginov van Brunel University. In bijlage 1 staat het proces van de selectie van de uiteindelijke cases beschreven. De drie belangrijkste gehanteerde criteria zijn:

- i) *significant projects which involve a number of important partners and have been running for some time (as opposed to one-off activities)*; Projecten die al een tijdje worden uitgevoerd in samenwerking met verschillende partners (geen éénmalige activiteiten)
- ii) *projects for which sufficient documentation is available (as opposed to activities that reside mainly in people's heads or are poorly documented)*; Projecten waarvan voldoende documentatie beschikbaar is (geen projecten zonder duidelijke opzet)
- iii) *cost-effectiveness (i.e., easy travel to the case location)*. Bereikbaarheid van de case-locatie.

Het Inspire programma heeft zes thema's benoemd: duurzaamheid, educatie, vrijwilligerswerk, ondernemerschap, sport en cultuur. In de selectie van de uiteindelijke cases zijn tien thema's gehanteerd: de zes thema's zijn erg breed interpreteerbaar en om de spreiding zo breed mogelijk te maken kan een verdere uitsplitsing nuttig zijn. Het *Look & Feel* project was geen onderdeel van het Inspire Programme. Tijdens het onderzoek bleek dat dit ook gold voor *Unlimited* en het *Business Mentoring Programme*.

De 10 thema's zijn de zes hoofdthema's met daaronder de uitsplitsing:

Thema	Project
Duurzaamheid	<i>Revive Portland</i>
Educatie	<i>Newham All Stars Sports Academy</i> <i>Secondary Learning ViewTube</i>
Vrijwilligerswerk	<i>Active Travel Champions</i>
Ondernemerschap	<i>Business Mentoring Programme</i>
Sport	
Integratie	<i>Disability Leagacy project</i>
Gezondheid	<i>Getting Ready for the Games and Beyond</i> <i>Sport & Physical Activity Challenge</i>
Cultuur	<i>Mapping the Change</i>
Beeldvorming	<i>Unlimited</i>
<i>Los van Inspire</i>	
Look & Feel	<i>Look & Feel</i>

De data in de case studies is verzameld door 23 masterstudenten Sportbeleid & Sportmanagement van de USBO. Zij zijn onderverdeeld in 10 groepen van twee studenten en één groep van drie studenten zodat 11 groepen de verschillende cases onderzocht hebben.

Vier methoden zijn gehanteerd voor de dataverzameling:

- Semi-gestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst (zie bijlage 2)
- Stakeholderanalyse
- Documentenanalyse
- Observaties

Elke onderzoeksgroep heeft aan de hand van deze kaders een project onderzocht waarvan de uitkomsten de basis vormen voor dit rapport.

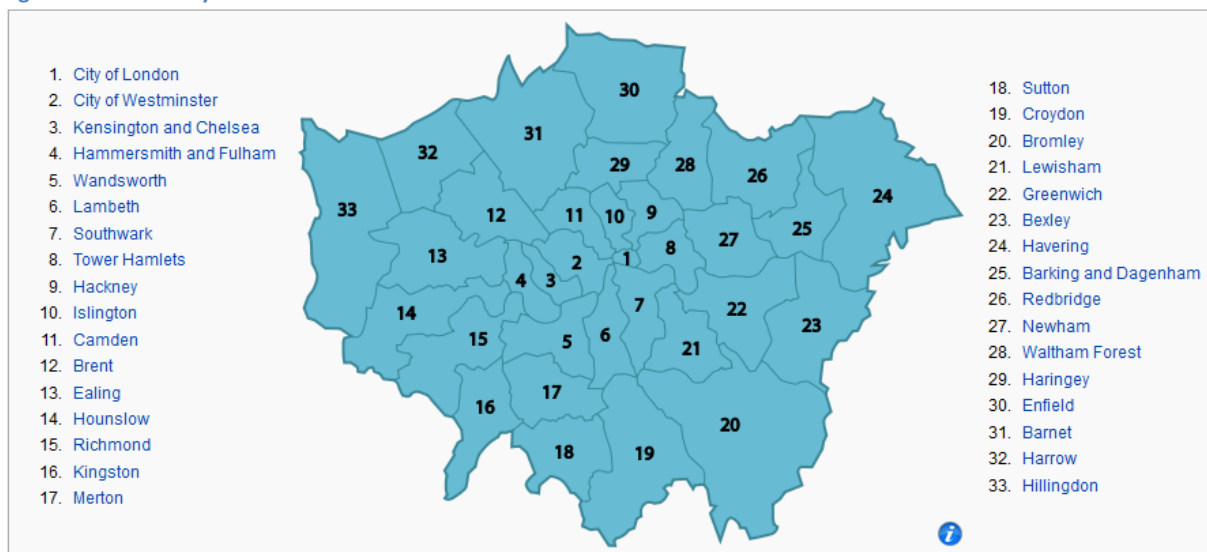
Het volgende hoofdstuk zal ingaan op de setting van het onderzoek: (Oost) Londen.

4. Setting van het onderzoek: (Oost) Londen

4.1 Doel- en vraagstelling

Londen, een stad met bijna 8 miljoen inwoners, bestaat uit 33 *boroughs* (deelgemeenten, zie figuur 3). Deze boroughs worden bestuurd door een *local council*⁵ en zijn opgedeeld in verschillende wijken. Het Olympisch Park is gelegen in het oosten van Londen, in de zes deelgemeenten, de *host boroughs* Newham (27), Hackney (9), Tower Hamlets (8), Greenwich (22), Waltham Forest (28) en Barking and Dagenham (25)⁶.

Figuur 3: Greater city of London



Naast Olympische locaties in Londen, is er ook een aantal locaties gelegen in andere delen van het Verenigd Koninkrijk, bijvoorbeeld voor het Olympisch voetbaltoernooi. De Olympische zeilwedstrijden worden ten Zuid-Westen van de hoofdstad georganiseerd in Weymouth en Portland (figuur 4). Ook het eiland Portland was onderdeel van het onderzoek in de case op het thema duurzaamheid.

⁵ <http://london.gov.uk/who-runs-london/london-boroughs>

⁶ <http://www.london2012.com/about-us/jobs/working-for-a-contractor/london-2012-contractors-faq/>

Figuur 4: Weymouth en Portland



Het merendeel van de case studies was echter gesitueerd in een van de zes Londense host boroughs.

4.2 Oost Londen: De Spelen als katalysator?

De Spelen vinden zoals gezegd voornamelijk plaats in Oost Londen, waar de armste boroughs van de stad liggen⁷. Deze paragraaf zal kort ingaan op deze boroughs en op de veranderingen die de Spelen met zich mee brengen, zoals deze tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen. Deze wijken kenmerken zich bovendien door een grote diversiteit: vele culturen, religies, talen en achtergronden leven door en naast elkaar⁸. Criminaliteit is aan de orde van de dag en de werkeloosheid is hoog.

De negatieve aspecten bepalen voor een groot deel het imago van de boroughs in Oost Londen. De

*"It's struggle that breeds
creativity"*
Projectleider in Hackney

bewoners zien de negatieve kanten van hun gemeente, maar zijn ook erg trots op de multiculturele samenleving die zij vormen⁹. Bovendien voedt een moeilijk leven de creativiteit van mensen, zoals de quote hiernaast stelt.

Met de komst van de Spelen zijn deze wijken ingrijpend veranderd. Het Olympisch Park is aangelegd, het grootste winkelcentrum van Europa is gebouwd in Oost Londen en de infrastructuur is verbeterd. Zo zijn al deze boroughs inmiddels op het Londense underground/overground systeem aangesloten; een grote verbetering in de bereikbaarheid.

Naast de sociale legacy is de sociaal-geografische legacy een belangrijke inzet geweest voor de organisatie van London 2012. De sportfaciliteiten zijn duurzaam ontworpen en het Olympisch dorp zal worden omgebouwd tot duizenden nieuwe woningen, waarvan de helft zal bestaan uit betaalbare woningen.

⁷ <http://www.londonpovertyprofile.org.uk/about/an-overview-of-londons-borough/>

⁸ Voor een impressie van deze diversiteit en het leven in Hackney, klik [hier](#).

⁹ Uitwerking focusgroep Mapping the Change, gebruikt in een case als document

Bij al deze positieve veranderingen kan wel een kanttekening worden gemaakt. Zo zijn de huurprijzen sterk gestegen en voelt een deel van de bevolking van Oost Londen zich buitengesloten bij de Spelen zelf: de toegangkaartjes zijn immers te duur om een wedstrijd bij te wonen. De veranderingen worden door sommigen gezien als *'window dressing'*: een mooi beeld naar de buitenwereld, maar het zal de echte problemen niet wegnemen. En ondanks dat de wereld een andere kant van Oost Londen zal aanschouwen, is er bij de lokale bevolking ook scepsis over de legacy: *"They [the locals] have not as yet embraced the idea that they and their borough may be changed permanently by their hour in the world spotlight".¹⁰*

*"Through the Olympics,
people get to see
another side of East-
London"*

Lid NASSA

*"It's a shame we cannot go to the Olympics as it is all happening on top of
us. I feel a bit shut out"*

Inwoner Hackney

¹⁰ Uitwerking focusgroep Mapping the Change, gebruikt in een case als document

5. De case studies in een Olympische context

In dit hoofdstuk staat het empirisch onderzoek in Londen centraal. Allereerst zal een indruk worden geschetst over de beleving van de Spelen 50 dagen vóór aanvang van het evenement, vanuit het perspectief van de onderzoekers. Vervolgens worden achtereenvolgens de elf case studies¹¹ op de tien thema's behandeld. De belangrijkste uitkomsten van de documentenanalyses, de interviews en observaties komen hierbij aan bod.

5.1 Leve(n) de Olympics!? Londen 50 dagen voor de Spelen

2012 is een speciaal jaar voor de UK, want naast de Olympische en Paralympische Spelen is dit het jaar waarin koningin Elizabeth II zestig jaar op de troon zit. In de eerste week van juni is dit gevierd met de *Queen's Diamond Jubilee*. Heel Londen hing vol met kleine en grote versies van de *Union Jack*, de Britse vlag. Van de Spelen was op straat niet meer te merken dan reclame-uitingen van de officiële sponsors en de aankondigingen van drukte in de metro¹².



De mening van de Londeners zelf over de Spelen in hun stad variëren. Aan de ene kant zijn er mensen, vaak sportfans, die erg enthousiast zijn. Aan de andere kant zijn er mensen die vooral de nadelen van het organiseren van het grootste evenement ter wereld zien. Het openbaar vervoer zal overvol zijn, waardoor men verwacht dat het dagelijks leven ernstig verstoord zal worden. Ook de veiligheid speelt een grote rol in de negatieve houding van veel mensen: hoewel het een zwaarbeveiligd evenement zal zijn, is men bang voor incidenten of zelfs aanslagen.

"It's fantastic! When I see all this developments and improvements, I'm happier than I was yesterday"

Londener

"The Olympics? Oh, yeah that is happening too."

Londener

"Because the Olympics, there has been more money and more initiatives implemented to create opportunities [to be active]"

Medewerker NHS

Duidelijk is wel dat er veel gebeurt in Londen, gedeeltelijk in het momentum dat de Spelen bieden. Commerciële en partijen als Adidas leggen sportveldjes aan in de verschillende wijken. Ook worden veel lokale, vaak creatieve, initiatieven ontplooid voor jongeren in Oost Londen. In hoeverre dit direct met de Spelen is verbonden is echter niet altijd duidelijk. De volgende paragrafen behandelen achtereenvolgens de 11 onderzochte cases.

¹¹ Op pagina 28 staat bovendien een extra 'micro-case': een toevallig tegengekomen project

¹² Zie: <http://www.designboom.com/weblog/cat/8/view/19328/get-ahead-of-the-games-ease-of-olympic-travel-campaign.html>

5.2 Mapping the Change

De borough Hackney kent een enorme diversiteit aan inwoners. Ondanks het negatieve imago dat Hackney voor de buitenwereld heeft, zijn de inwoners trots. Het project Mapping the Change richt zich op het vastleggen van het erfgoed van Hackney. Door het verzamelen van (beeld)materiaal vanaf de Spelen van 1948 tot en met de huidige veranderingen in het licht van de huidige Spelen, wordt een duurzame legacy gecreëerd voor nieuwe generaties inwoners. Centraal staat hierbij wat door velen wordt opgemerkt als de kracht van Hackney: creativiteit.

"There is more to Hackney than crime. There are people here who make a difference"
Student uit Hackney

In 2012 zijn deze veranderingen, zowel de positieve als de negatieve kanten hiervan, tentoongesteld in het Hackney Museum. Ook na 2012 zal deze collectie onderdeel uitmaken van het museum en in het archief worden opgeslagen als een *"snapshot of a crucial period in history for Hackney, seen through the eyes of local people."*¹³

Succesfactoren van het project

De samenwerking: gedeelde verantwoordelijkheid: Het Hackney Museum is voor een groot deel afhankelijk van overheidsfinanciën, waardoor een gedeelde verantwoordelijkheid bestaat tussen *local council* en het management van het museum. Ook de bottom up samenwerking met de stakeholders in de lokale gemeenschap, zoals scholen, belangengroepen et cetera, is essentieel voor het project. Bovendien hebben samenwerkingsrelaties geleid tot meer verschillende geldstromen, naast de subsidies van de gemeente.

"You need to know what their background is, what it is they are coming from and know the context as well. Know their barriers and offer them opportunities"

Projectleider Mapping the Change

Bottom up benadering: het Hackney Museum heeft geen curator in dienst, maar de inwoners van Hackney, de gemeenteraad en de leiding van het museum bepalen de expositie. Een deel van het museum is altijd beschikbaar ter invulling door de lokale gemeenschap.

Kennis van de borough en de doelgroep:

De creatieve sector van Hackney is een van de grootste ter wereld. Het project sluit daarmee goed aan op de doelgroep.

Mapping the change

*Cultuur * Hackney * Museum & activiteiten * 1948 – 2012 in beeld, geluid en tekst*

Doel

"Capture the voices of Hackney", de veranderingen door de spelen vastleggen en daarmee een algemeen gevoel van trots en sociale cohesie bereiken.

Doelgroep

Inwoners van Hackney: families, scholen, jongeren, volwassenen.

Duur

4 jaar.

Frequentie

Regelmatig activiteiten (zie website) – tijdelijke tentoonstelling Hackney Museum.

Organisatie

Partnerschap geleid door het Hackney Museum, grotendeels gefinancierd door de gemeente.

¹³ <http://www.hackney.gov.uk/mapping-the-change-background.htm>

De competenties van de werknemers: De bevolking van Hackney heeft weinig vertrouwen in de overheid. Het op de juiste manier benaderen is essentieel en er moet een vertrouwensband ontstaan. Het gaat om *community engagement*, waarvoor de medewerkers competenties moeten hebben als mensenkennis, sensitiviteit ten aanzien van de doelgroep en de omgeving en ze moeten “[have] the ability to bend with the wind”. Via de geluiden van de medewerkers en aanvullende evaluaties past het project zich constant aan om zo goed aan te blijven sluiten bij de doelgroep.

Spanningsvelden

Bureaucratische kant van het Inspire Mark: Het aanvragen van het Mark was geen gemakkelijke opgave. Met name de bureaucratie is als een struikelblok ervaren. Het museum is gematigd enthousiast over de voordelen die het Mark heeft opgeleverd in relatie tot de moeite van het aanvragen. Een voordeel is dat het museum meer onder de aandacht is komen te staan van journalisten en wetenschappers.

Cohesie versus veiligheid: Het doel van Mapping the Change is het verhogen van de trots en de sociale cohesie onder de inwoners van Hackney. Hiervoor wil de organisatie mensen bij elkaar brengen. Tegelijkertijd moet de veiligheid van de deelnemers tijdens activiteiten worden gewaarborgd, waardoor er maatregelen als detectiepoortjes genomen zijn. De projectleiding ziet hier een spanningsveld.

Een impressie



Een lokale artiest maakte deze foto waarin hij zelf op de resten van zijn oude huis staat. Een nieuwe woning in Hackney kan hij zich niet veroorloven



Eén van de lokale artiesten maakte deze foto waarin de nieuwe flat volgens hem in schril contrast staat met de klassieke stijl die Hackney karakteriseert



The Olympic fence is “the emblem of an Olympic sham; a politics of ‘microbordering’ that carefully carves sites of wealth with both blatant and disguised forms of exclusion”.

5.3 Disability Legacy Project

Het Disability Legacy Project is in september 2011 door Acces Sport gestart als onderdeel van een groter Legacy Programma. Dit grotere programma heeft als doel om binnen twee jaar 9000 jongeren regelmatig te laten sporten, 450 nieuwe coaches op te leiden en 450 vrijwilligers te werven. Dit deelproject is specifiek gericht op minder valide jongeren.

Het Disability Legacy Project heeft als doel om binnen twee jaar vijf reguliere sportverenigingen te voorzien van kennis en middelen om meer minder valide jongeren te laten sporten. Access Sport ondersteunt de projecten niet alleen door middel van geld maar biedt ook ondersteuning op het gebied van sponsoring, kennisdeling en specifieke omstandigheden. De jongeren kunnen de volgende sporten beoefenen via het project: boksen, hockey, judo en atletiek (bij twee clubs).

Succesfactoren van het project

Vooronderzoek: Voordat het project werd opgezet is er een marktonderzoek verricht in de regio naar soortgelijke initiatieven, deze bleken niet te bestaan. Daarnaast is er een onderzoek uitgevoerd onder de doelgroep van het project, gehandicapte jongeren. Vanwege de positieve uitkomsten van deze onderzoeken, besloot Acces Sport startkapitaal beschikbaar te stellen voor de deelnemende sportverenigingen.

Divers aanbod: Er is een uiteenlopend aanbod van sporten en tijden waarop kinderen kunnen sporten. Ze kunnen wekelijks naar de club komen, maar ook dagelijks als daar behoefte aan is.

De inzet van een rolmodel: In het Malaika Youth Project (een boksschool) is James Cook een rolmodel voor (minder valide) sporters. Deze grote naam binnen de bokswereld is na zijn carrière teruggekeerd naar Londen met als doel kinderen een plek te geven waar zij zich kunnen verenigen. Hij wil kinderen normen en waarden bijbrengen en hen laten inzien dat er belangrijkere zaken zijn dan alleen geld.

Spanningsvelden

Een van de doelen van Acces Sport is het realiseren van een duurzame legacy van de Olympische en Paralympische Spelen. De link met de Spelen wordt echter niet uitgedragen door de aangesloten sportverenigingen.

Bovendien vrezen de sportclubs die nu deelnemen voor het einde van het project als de Olympische Spelen voorbij zijn, omdat er dan mogelijk minder financiering beschikbaar is voor Access Sport en daarmee de ondersteuning aan de verenigingen.

Disability Legacy Project

*Minder validen *
Sportparticipatie * Jong
gehandicapten * Londen: Host
Boroughs * Via verenigingen*

Doel

Meer gehandicapte mensen op jonge leeftijd aan het sporten krijgen zodat sport een gewoonte wordt en de jongeren daar de rest van hun leven profijt van hebben.

Doelgroep

Minder valide jongeren in Londen.

Duur

September 2011 – september 2013.

Frequentie

Wekelijks.

Organisatie / funding

Het project wordt deels gefinancierd door de Peter Harrison Foundation met als doel om sportverenigingen in de vijf van de zes host boroughs beter toegankelijke te maken voor minder valide jongeren. Access Sport is de koepelorganisatie, vijf sportverenigingen zijn partners geworden in het project, elk met eigen aanvullende financiering.

5.4 Unlimited

Unlimited ondersteunt gehandicapte en dove kunstenaars bij de creatie van kunst in de breedste zin van het woord (beeldende kunst, dans, theater, et cetera). De vorm, inhoud of aankleding van de kunst brengt deze onderbelichte groep kunstenaars onder de aandacht. Daarnaast worden de kunstenaars in het project aangemoedigd om aansluiting te zoeken bij musea, tentoonstellingen en evenementen en om nieuwe artistieke samenwerkingen aan te gaan. Succesvolle initiatieven krijgen de mogelijkheid om onderdeel uit te maken van Unlimited Presents, een serie van aansprekende evenementen, te zien door heel Groot-Brittannië.

Succesfactoren van het project

Landelijke spreiding: In 2007 bekeek the Arts Council haar portfolio en kwam tot de conclusie dat kunstenaars met een handicap ondervertegenwoordigd waren. Er werd met LOCOG contact opgenomen hier iets aan te doen en een programma op te zetten dat onderdeel uit zou maken van de Culturele Olympiade. De collectie van de kunstenaars rouleert nu door de hele UK en er is zelfs sprake van uitbreiding naar Brazilië als de Spelen daar gehouden worden in 2016.

Spanningsvelden

Zichtbaarheid Paralympische Spelen: Het project is onderdeel van de Culturele Olympiade en men wil de kunstenaars inspireren vanuit de 'Paralympische gedachte' van doorzettingsvermogen, moed, gelijkheid en inspiratie. In de exposities en de voorstellingen is de link met de Culturele Olympiade of de Paralympische Spelen bijna niet aanwezig, waardoor de vraag gesteld kan worden of bezoekers door de Spelen geïnspireerd worden.

"They [the artists] took inspiration from Paralympians and the physical and mental strength required to reach the top of their game"

Medewerker Arts Council England

"We agreed to share resources and once we had agreed the parameters of the project, we sold it to the other Arts Councils and the British Council and made the programme UK wide"

Medewerker Arts Council England

Unlimited

*Minder validen *UK *
Kunstenaars met handicap *
Kunst * Beeldvorming positief
beïnvloeden * Geen Inspire
Mark, wel Culturele Olympiade*

Doel

Aanmoedigen van gehandicapte en dove kunstenaars om nieuwe kunstwerken te maken die voor een brede doelgroep geschikt zijn, beeldvorming veranderen en tot nieuwe samenwerking inspireren.

Doelgroep

Gehandicapte en dove kunstenaars en via hen een breder publiek.

Duur

Van 2007 t/m 2012, misschien verlengd t/m 2016 naar de Spelen in Rio de Janeiro.

Frequentie

Continu.

Organisatie / funding

Voornamelijk gefinancierd door de 'Olympic Lottery Distributor'. Partnerschap tussen: London 2012, Arts Council England, the Scottish Arts Council, Arts Council of Wales, Arts Council of Northern Ireland and the British Council.

5.5 Newham All Stars Sports Academy

De Newham All Star Academy (NASSA) is een community basketbalproject, vergelijkbaar met een lokale basketbalclub. Voor het project 'carry a ball, not a blade' uit 2008 en omdat zij het grootste community project van Londen is, heeft NASSA het Inspire Mark ontvangen. Via clinics en voorlichting wordt geprobeerd het aantal geweldsincidenten met steekwapens in de borough terug te dringen.

Carry a ball, not a blade is een klein onderdeel van NASSA. De organisatie, inclusief verschillende projecten, trainingen en wedstrijden voor de jeugd in Oost Londen. De Olympische Spelen hebben rechtstreeks invloed gehad op de accommodatie van NASSA: dit luxe complex was er zonder de Spelen niet, of pas over langere tijd geweest. Verder is er niet direct invloed zichtbaar op het project, maar de kernwaarden van de Spelen en het laten samen komen van verschillende culturen staan ook centraal bij NASSA. Ook zien de gesproken betrokkenen een positieve invloed uitgaan van de Spelen om de persoonlijke levens van mensen te inspireren door middel van sport.

Succesfactoren van het project

Meer dan basketbal: Jongeren uit Oost Londen krijgen bij NASSA de kans om tegen een kleine vergoeding te gaan basketballen op een passend niveau. Daarnaast zit er een opvoedkundig element in: de coaches benadrukken waarden als respect, discipline, een gezonde leefstijl en plezier: Basketbal skills en life skills. Indirect wil men hiermee geweld in de wijk terugdringen (in samenwerking met de politie).

*"It is about more
than learning
basketball skills,
also life skills"*
Coach Chris

Eerste contact op scholen: NASSA geeft clinics op scholen, waar zij tegelijkertijd het belang van sporten en een gezonde leefstijl onder de aandacht brengt. Vervolgens kunnen de kinderen zich aanmelden bij de reguliere training. 500 leden heeft NASSA inmiddels en de meeste teams acteren op het hoogste niveau in het Londense of zelfs Engelse basketbal.

Het familiegevoel: Alle gesproken betrokkenen zien NASSA als een grote familie. Het opvoedkundig element, respect voor elkaar, gelijkheid (onderling en tussen coach en speler) en een positieve houding speelt hierin een grote rol. De betrokkenen zien de resultaten hiervan ook terug.

NASSA

*Education * Newham *
Community basketbal * 500
leden, 2000 kinderen betrokken
via scholen * 20 vrijwilligers,
meer dan 25 gekwalificeerde
coaches * Deelproject: carry a
ball, not a blade * Grootste
community project van Londen*

Doel

Het helpen van jonge mensen om hun aspiraties te verwezenlijken. Basketbal biedt hen de tools dit te realiseren en hen tot jonge leiders of nieuwe sporthelden te ontwikkelen.

Doelgroep

Jongens en meisjes vanaf 12 jaar in verschillende leeftijdscategorieën.

Locatie

De Universiteit van Oost Londen, Newham –
thuishaven van Team USA
tijdens de Spelen.

Duur

Structureel, het was al een
bestaande organisatie.

Frequentie

4 dagen per week; training of
wedstrijd.

Organisatie

Publiek-privaat partnerschap,
ondermeer met de lokale
overheid, politie en het
vliegveld. Opvallend:
ondanks Mark geen contact
met LOCOG volgens de
projectleider.

5.6 Getting Ready for the Games and Beyond

‘Getting Ready for the Games and Beyond’ is een programma voor sportontwikkeling ten behoeve van de jeugd in Londen. Het doel van het project is het benutten van de kansen en mogelijkheden van Londen 2012 om de jeugd in Londen te inspireren en mogelijkheden te creëren om deel te nemen aan activiteiten rondom sport en gezondheid. Door middel van deze activiteiten wil men bovendien persoonlijke en sociale vaardigheden, het zelfvertrouwen en het welbevinden van deze groep verbeteren.

London Youth werkt aan de capaciteit van buurtsportverenigingen om een structureel en gevarieerd aanbod te realiseren voor de jeugd. Ze willen de sportparticipatie verhogen van schoolgaande jeugd en jongvolwassenen, met name onder jeugd die bekend staat als inactief. London Youth heeft hiervoor een duidelijke aanpak. Verschillende buurtsportverenigingen komen in aanmerking voor test-sportdagen. Deze worden georganiseerd in samenwerking met sportbonden en andere partners om zo een divers aanbod aan sport te realiseren.

Succesfactoren van het project

Een sterk netwerk: London Youth heeft van oudsher een groot netwerk in de verschillende boroughs. De organisaties waarmee zij samenwerken in de wijken zien London Youth niet als een concurrent maar als partner. De samenwerkende partners hebben een gezamenlijk doel, namelijk het verhogen van de sportparticipatie en het verbeteren van de toegankelijkheid van sport. London Youth heeft bovendien een directe relatie met de buurtsportverenigingen en past de sportactiviteiten aan op de lokale context van de verenigingen.

Ingebed in de wijken:

Binnen het project worden ‘community coaches’ geworven en opgeleid. Deze community coaches zijn afkomstig uit de wijken, kennen veel mensen in de wijken en gelden soms als rolmodel. Dit biedt kansen voor deze coaches om zich te ontwikkelen, en kansen voor de buurtsportverenigingen om aansluiting te krijgen bij de doelgroep.

Eigenaarschap van en aansluiting bij de doelgroep: London Youth bedenkt niet zelf welke sporten zij aanbieden aan de jongeren. Via de buurtsportverenigingen kunnen de deelnemers bepalen welke sport zij graag willen beoefenen. Er wordt op een positieve manier benadrukt wat jongeren wél kunnen; zijn ze niet goed met hun voeten, ga dan met de handen aan de slag. De sporten worden niet helemaal vrijblijvend aangeboden. Het is belangrijk de jongeren een doel te geven waar ze naar toe kunnen trainen. Bijvoorbeeld in het roeien (ergometer), is het doel om tegen andere buurtsportvereniging te laten strijden (*head-to-head* of via het vergelijken van tijden online).

Getting Ready for the Games and Beyond

*Sport * London Youth *
Participatie *
Buurtsportondersteuning*

Doel

Enerzijds het vergroten van de sportparticipatie onder groepen jeugd waarin de participatie achterblijft. Anderzijds het ondersteunen van lokale organisaties in het aanbieden verschillende en toegankelijke sport-programma's.

Doelgroep

Jeugd van 8 tot 25 jaar. Vooral uit de wijken en milieus (Centraal, Oost Londen) met minder ‘mogelijkheden’.

Duur

Vanaf Juni 2009 tot maart 2013 (Afhankelijk of er geld beschikbaar komt/blijft wordt het doorgezet).

Frequentie

Verschillend, dit hangt af van de clubs en de sportende jeugd.

Organisatie

Project wordt georganiseerd door London Youth, grotendeels gefinancierd door de Mayor of London.

Spanningsvelden

Belemmeringen en voordelen van communicatie met het Inspire Mark: Het Inspire Mark kan in sommige gevallen belemmerend werken voor London Youth. Communicatie rond het project, waarbij het Mark gebruikt wordt, moet ver van te voren worden aangevraagd bij LOCOG. Hierdoor wordt het Mark in sommige gevallen niet gebruikt. Daarnaast betekent het Mark weinig voor de deelnemers aan de projecten, het maakt voor hen geen verschil of het een Inspire project is of niet. De jongeren zijn geïnteresseerd in de sporten die ze kunnen beoefenen binnen de buurtsportvereniging.

Daar staat tegenover dat het Inspire Mark ook voordelen biedt. Via het Mark zijn netwerkbijeenkomsten georganiseerd, die interessant waren voor London Youth. Ook heeft het project een 'Sportsmark' van Sport England gekregen. Dit was lastiger geweest zonder het Inspire Mark. Tot slot is het ook makkelijker geworden voor London Youth om sponsors aan het project te binden. Deze sponsors brengen echter wel nieuwe spanningsvelden met zich mee: sommige sponsors alleen willen sponsoren in de host boroughs, wat tot gevolg heeft dat er verschillen ontstaan in sponsoring tussen de buurtsportverenigingen en tot wrijving kan leiden. Een algemene vraag bij de voordelen van het Inspire Mark is de vraag van continuïteit: in hoeverre zullen de middelen ook na de Spelen beschikbaar blijven en sponsors betrokken kunnen worden?

Een impressie



5.7 Revive Portland

Revive is een coalitie van vrijwilligers die zichzelf als doel hebben gesteld om de leefomgeving, de sociale omgeving en de werkomgeving in de twee wijken op het eiland Portland leefbaarder te maken. 'Weymouth & Portland' is de locatie voor de Olympische zeilwedstrijden. De oorsprong van het project ligt in een bestaand programma van LOCOG 'Changing Places', bij toeval ontdekt door iemand uit Portland. Met de toekenning van het Inspire Mark in 2009 was Revive het eerste Inspire project buiten Londen.

Draagvlak bij de bevolking staat centraal in Revive en de activiteiten worden georganiseerd vanuit de wensen en de ideeën van de bevolking. In mei 2009 zijn hiervoor ongeveer 500 ideeën aangeleverd, die vervolgens zijn geclusterd en ontwikkeld tot een project. Voorbeelden van projecten zijn het organiseren van (duurzame) festivals, jongeren en ouderen in het kader van wederzijds begrip samenbrengen in bijvoorbeeld het theater, het verbeteren van het straatbeeld, wandelroutes uitstippelen en het aanleggen van een stakepark.

Succesfactoren van het project

Verbindende rol Revive projectleiding: Revive koppelt bestaande *community groups* aan elkaar. Door de bestaande organisaties en hun kennis te verbinden, kan direct worden ingespeeld op de behoeften van een bepaalde doelgroep en ontstaan goed afgestemde projecten.

Eigenaarschap bij de lokale bevolking: De ideeën voor de projecten en activiteiten binnen Revive komen vanuit de lokale bevolking. Het is een kleine gemeenschap, waar mensen elkaar gemakkelijk weten te vinden. Ook is het mogelijk voldoende vrijwilligers te vinden. Het draagvlak is hoog en mensen willen zich graag inzetten voor iets wat zij zelf hebben helpen ontwikkelen.

Zichtbaarheid: Revive is een bekend project op Portland. De bevolking doet graag mee, ondanks dat zij weinig steun ervaren van de gemeenteraad en ze de Spelen inmiddels als een belemmering ervaren. De spanningsvelden gaan hier verder op in.

Spanningsvelden

Hoewel Revive Portland er niet geweest was zonder de Spelen en het gezien wordt als een succesvol project, komen een aantal spanningsvelden naar voren die allen relateren aan de dwingende Olympische context van 'bovenaf'.

Financieel: Het aantrekken van sponsors is gebonden aan strikte regels vanuit LOCOG. Hoewel Revive voldoende sponsors weet te vinden, bijvoorbeeld British Airways, werkt dit belemmerend en vertragend. Ook

Revive Portland

*Duurzaamheid * Eiland
Portland, wijken Fortunesswel &
Underhill * Leefbaarheid *
LOCOG Changing Places
Programme * Vrijwilligers*

Doel

Verbeteren van de leefbaarheid en sociale cohesie in de wijken Fortunesswel en Underhill op Portland.

Concept

Bestaand concept van LOCOG om vanuit suggesties en ideeën van de bewoners de omgeving positief te veranderen.

Doelgroep

Bewoners van de wijken.

Duur

2009-2014, maar indien het financieel mogelijk is wil de organisatie zeker door.

Frequentie

Er is een aantal terugkerende activiteiten, maar ook eenmalige duurzame projecten als de aanleg van een skatebaan.

Organisatie

Partnerschap in een groot netwerk. Er is een stuurgroep opgericht onder leiding van de projectleiding, waarin alle stakeholders plaats kunnen nemen. Een keer per twee maanden komt deze groep bij elkaar.

hebben de Spelen economisch niet direct positieve gevolgen voor de lokale middenstand: van veel faciliteiten wordt tijdens bijvoorbeeld World Cups zeilen wél gebruik gemaakt, maar deze worden tijdens de Spelen door de organisatie zelf geregeld.

Naamgeving: Officieel is de Olympische zeillocatie 'Weymouth & Portland', terwijl de wedstrijden alleen op het eiland Portland plaatsvinden. Het gemeentebestuur heeft zich in haar communicatie rondom de Spelen vooral gericht op Weymouth, wat niet in goede aarde is gevallen van de bewoners in Portland.

Leefomgeving: Revive heeft tot doel de leefbaarheid te vergroten en de omgeving aantrekkelijker te maken, ook qua uiterlijk. Tegelijkertijd legt LOCOG beperkende regels op, tot de juiste kleur blauw van de plantenbakken aan toe. Ook heeft het voetbalveld plaatsgemaakt voor het Olympisch dorp; een voorbeeld van veranderingen die het draagvlak voor de Spelen niet heeft vergroot.

"During the Olympic sailing event roads will be closed. And, what is worse, the only field where children could play football changed in the Olympic Village"

Projectleider Revive

Een impressie



Van links naar rechts: de – op voorschrift van LOCOG – blauwe bloembakken, spandoek bij het sportcentrum van Portland (één van de partners van Revive), de Olympische zeillocatie: prachtig uitzicht vanaf Portland, maar het zal niet worden ingericht als kijkllocatie.

5.8 Active Travel Champions

Active Travel Champions zijn vrijwilligers die mensen ondersteunen meer te gaan fietsen of wandelen in het dagelijks leven. Deze Champions geven hierover advies en/of organiseren wandel- en fietsactiviteiten in hun buurt, op het werk, op de universiteit of op school. De activiteiten zijn zeer informeel van aard, waardoor de drempel voor deelname zo laag mogelijk gehouden is.

De Champions worden getraind door Sustrans en krijgen daarnaast ook ondersteuning van een vrijwilligerscoördinator om de activiteiten uit te kunnen voeren. Sustrans streeft ernaar tijdens de Spelen 250 Champions opgeleid te hebben waarmee ze 18.750 mensen in heel Groot Brittannië trachten te bereiken. Begin juni 2012 waren er 155 Champions opgeleid die 9000 mensen hadden bereikt.

Succesfactoren van het project

Betrokkenheid vrijwilligers: De vrijwilligers wordt de mogelijkheid geboden zichzelf te ontwikkelen door de trainingen die Sustrans aanbiedt. De mensen die worden aangetrokken zijn enthousiast over het programma en hebben de behoefte de kennis te delen met de buurman, collega of anderen in hun omgeving. Voor Sustrans zelf is het erg waardevol dat de vrijwilligers zich niet specifiek aan het project Active Travel Champions hebben verbonden, maar aan Sustrans. Als het project ooit eindigt blijft Sustrans nog steeds in contact met de vrijwilligers en kunnen zij wellicht bij andere projecten betrokken worden.

Samenhang met andere projecten van Sustrans: De verschillende projecten van Sustrans hangen met elkaar samen, dus ook met Active Travel Champions. De ervaringen die in de verschillende projecten worden opgedaan, worden meegenomen in nieuwe projecten en in de trainingen die aan de vrijwilligers gegeven worden.

Spanningsveld

Financieel: Zonder het Inspire Mark had Sustrans minder snel de subsidie van DEFRA gekregen en had het project misschien niet bestaan. Het Inspire Mark biedt ook voor de toekomst mogelijkheden om beter sponsors te kunnen benaderen voor het project. Aan de andere kant betekent een eenmalige subsidie van DEFRA dat er vanaf 2013 gezocht moet worden naar andere vormen van financiering. Waar nu tegenaan gelopen wordt is dat het project te breed en te groot is om door bedrijven gesponsord te worden. Er wordt gevraagd door sponsors om op één element te focussen, bijvoorbeeld alleen bedrijfsvoorlichting.

Active Travel Champions

*Volunteering * Wandelen en fietsen * Vrijwilligers voor advies en activiteiten * Sustrans*

Doel

Mensen helpen om actiever te worden door te wandelen of te fietsen in hun dagelijks leven.

Doelgroep

Iedereen.

Duur

Oktober 2011 – maart 2013

Frequentie

Meerdere malen per maand

Organisatie / funding

Sustrans zet zich sinds 1977 in om creatieve, innovatie en praktische oplossingen voor alledaagse verkeersproblemen te vinden. Specifiek voor Active Travel Champions wordt Sustrans financieel ondersteund door DEFRA (department for Environment, Food and Rural affairs).

Aandachtspunt

Er is weinig contact met de subsidieverstrekker DEFRA.

5.9 Secondary Learning ViewTube

ViewTube is een klaslokaal met uitzicht op het Olympisch en Paralympisch Park. 'Art, eat, bike and education' komen samen in dit gebouw. Secondary Learning ViewTube is een educatief project dat gebruik maakt van deze locatie. Scholieren ontdekken de geschiedenis van deze plek en de toekomstige veranderingen met betrekking tot de legacy-plannen van het park en de stadions. De lessen sluiten aan op het landelijk curriculum, waarbij de scholen aan kunnen geven waar zij zich op willen focussen (geschiedenis, aardrijkskunde, economie et cetera).

Secondary Learning ViewTube is opgezet onder de vlag van het Field Studies Council (FSC), dat door heel Engeland educatieve programma's op locatie aanbiedt. Scholen door heel de UK kunnen zich aanmelden voor het lesprogramma, dat wordt gegeven door professionals, gespecialiseerd in dergelijke 'buitenschoolse' programma's. Uit de continue evaluaties blijkt dat het programma gewaardeerd wordt door de bezoekende scholen. Leerlingen raken geïnspireerd door de Spelen, maar krijgen tegelijkertijd een genuanceerd beeld te zien: ook de negatieve kanten van de Spelen worden toegelicht.

Succesfactoren

Bekende koepelorganisatie: FSC heeft veel ervaring met educatieve programma's op locaties buiten school. De organisatie heeft een goede naam en een bestaand netwerk. De projectorganisatie heeft wel alle vrijheid om de inhoud van Secondary Learning ViewTube zelf vorm te geven.

Professionele docenten: De docenten binnen het project hebben ervaring met dergelijke 'outdoor' programma's en hebben de competenties de lesprogramma's aan te laten sluiten bij het landelijk curriculum.

Knelpunten

Ruimte: Het ViewTube gebouw is klein, veel sessies vinden daarom noodgedwongen buiten plaats.

Toplocatie?: De situering op het Olympisch Park is uniek en essentieel voor de inhoud van het project. Enig nadeel is dat het in de maanden voor de Spelen gesloten is. Dit wist men van tevoren, het was alleen iets eerder dan verwacht.

Duurzaamheid: ViewTube heeft geen plaats in het bestemmingsplan van het Olympic Park na de Spelen.

Secondary Learning ViewTube

*Educatie * Olympic Park *
Scholieren * ViewTube klaslokaal
* Stratford*

Doel

Door middel van 'buitenschools' onderwijs scholieren binnen het bestaande curriculum kennis te maken met het Olympisch Park.

Doelgroep

Basis- en middelbare scholieren.

Bereik

Gemiddeld trekt het 1000 scholieren per maand; in totaal zijn er 15.000 scholieren geweest.

Duur

2010-2013.

Organisatie

Het project wordt uitgevoerd onder de vlag van het Field Studies Council. Daarnaast zijn de volgende partijen betrokken bij de ViewTube als gebouw: het London Wildlife Trust (bekend met de wijk Stratford en hebben een eigen Inspire project), de Leaside Regeneration (ontwikkelaar van het gebouw ViewTube) en Thames Water (eigenaar van de grond).

Het project Secondary Learning ViewTube staat erg op zichzelf en heeft niet veel met deze partijen te maken.

5.10 Sport & Physical Activity Challenge

De National Health Service (NHS) is een overheidsorganisatie ten behoeve van gratis gezondheidszorg. Een gezonde leefstijl is een groot actueel vraagstuk in de UK: een groot percentage van de bevolking kampt met overgewicht of zelfs obesitas. De NHS heeft de Spelen aangegrepen een programma te starten om de leefstijl van de *eigen* medewerkers, en daarmee ziekteverzuim, positief te beïnvloeden. Zij doen dit door enerzijds het aanbieden van sportactiviteiten en anderzijds door bewegen te faciliteren, door bijvoorbeeld leenfietsen beschikbaar te stellen of loop- en fietsroutes van en naar werk.

De landelijke NHS heeft het project geïnitieerd en de lokale organisaties voeren het uit. Zij kunnen een gouden, zilveren of bronzen prijs krijgen als zij succesvolle initiatieven opzetten. Initiatieven worden door het hoofdkantoor van de NHS beoordeeld lokale initiatieven kunnen door andere vestigingen worden overgenomen. Na de Spelen wil men de succesvolle projecten blijven uitvoeren.

Succesfactoren

Het momentum van de Spelen: Projecten zoals de Sport & Physical Activity Challenge kunnen in principe ook zonder een evenement als de Spelen worden opgezet. De Spelen boden echter een *window of opportunity* om daadwerkelijk het project op te zetten, uit te voeren en mensen te inspireren mee te doen.

"The programme really gained momentum by the Olympic Games"
Medewerker NHS

De kwaliteitsstandaard vanuit de NHS: Initiatieven moeten aan een bepaalde kwaliteit voldoen, beoordeeld door de landelijke NHS. Met de prijzen die een lokale NHS organisatie kan winnen, heeft de NHS bovendien een competitie-element in het programma gebracht, waardoor de lokale afdelingen elkaar stimuleren tot prestaties.

Het lokale netwerk: Voor de uitvoering van de verschillende activiteiten en projecten is een goed netwerk essentieel. NHS Wandsworth werkt samen met lokale overheid (Wandsworth council), gezondheidsprofessionals en lokale sportaanbieders.

Spanningsveld

"All you have actually got is a stamp": Het Inspire Mark is goed als herkenbare link met de Spelen, maar de beperkingen die het met zich meebrengt maakt dat de medewerkers het zien als "slechts een logo". Zo mag een activiteit bijvoorbeeld geen Olympic Walk heten, terwijl juist uit de activiteiten de Olympische inspiratie zou moeten blijken.

Sport & Physical Activity Challenge: Wandsworth Primary Care Trust

*Gezondheid * National Health Service * Wandsworth * Gezonde leefstijl * Medewerkers ziekenhuizen*

Doel

Door middel van het aanbieden van sport- en beweegactiviteiten een gezonde leefstijl te promoten bij medewerkers van het ziekenhuis.

Concept

Het is een landelijk concept van de National Health Service (NHS).

Doelgroep

Medewerkers van de Engelse ziekenhuizen. In deze case het ziekenhuis van Wandsworth.

Duur

Onbekend .

Organisatie

Partnerschap met lokale overheid, gezondheidprofessionals zoals fysiotherapeuten en lokale sportaanbieders.

5.11 Look & Feel

Elke borough heeft van de Greater London Authority een budget gekregen voor de aankleding van en activiteiten binnen de gemeente. Op deze manier probeert de organisatie de Spelen breder uit te dragen dan in Oost Londen. Hillingdon is de meest westelijke borough, ver van het Olympisch Park. Inwoners voelen zich volgens de voor Look & Feel verantwoordelijke ambtenaar afgescheiden van de Spelen. Middels de aankleding van de wijk kunnen ook deze Londeners bij de Spelen worden betrokken.

Elke borough heeft de kans gekregen zowel het 'look', de aankleding, en het 'feel', performance, gedeelte in te vullen vanuit de keuzes die door de GLA en LOCOG zijn aangedragen. Hillingdon heeft zich met name gericht op de aankleding van de hele borough (het op 2 na grootste), omdat de informatie met betrekking tot Feel pas laat beschikbaar was. De week na het Queen's Jubilee zijn 267 banners opgehangen en verspreid over Hillingdons openbare gebouwen en publieke plekken, waarvan de meeste in de 'hoofdstad' van de borough, Uxbridge. Omdat het project nog niet van start was gegaan op het moment dat de case study plaatsvond, zullen hieronder een aantal spanningsvelden worden beschreven.

Spanningsvelden

Sturing van LOCOG: LOCOG hanteert de regel dat de uitingen van de Spelen niet parallel mogen lopen met andere festiviteiten. Hillingdon heeft ervoor gekozen ook uit te pakken voor het jubileum van de Queen en kon daarna pas de banners ophangen. Ook is bepaald dat de uitingen alleen op en ook aan *publieke* gebouwen en locaties gehangen mogen worden. Dit betekent dat de officiële uitingen miniem zijn op plekken waar veel commercie is, zoals een winkelcentrum.

Communicatie van mogelijkheden vanuit LOCOG: De gemeenten zijn voor de invulling van Look & Feel gebonden aan de opties die vanuit LOCOG geboden zijn. De communicatie van met name Feel, vond te laat plaats, waardoor dit nog lastig in te passen was in Hillingdon. De gemeente heeft er daarom voor gekozen zich vooral te richten op Look.

Financiering: De projectleider zegt dat de GLA dit bedrag via sponsors heeft vergaard, terwijl men het in de documenten heeft over publieke middelen uit belasting. Dit laatste is ook wat de meeste inwoners denken, waardoor volgens de projectleider een gevoel kan ontstaan dat 'ons geld' beter besteed had kunnen worden.

Look & Feel

*"Bring the Games Experience alive in local areas" * Uxbridge, Hillingdon * Geen Inspire project*

Doel

Het zichtbaar en voelbaar maken van de Olympische Spelen in Uxbridge, Hillingdon.

Concept

Elke borough krijgt van de Greater London Authority £ 50.000* om, binnen de geboden opties in een catalogus, vrij te besteden aan look (banners en dergelijke) en feel (festivals, optredens dergelijke)

Doelgroep

Lokale bevolking

Duur

21 juni-9 september 2012 in Hillingdon. Mogelijkheid was vanaf april 2012

Organisatie

Partnerschap tussen GLA, LOCOG, civil council of Uxbridge en Brunel University.

5.12 Business Mentoring Programme

Het Business Mentoring Programme van Access Sport richt zich op verenigingsondersteuning vanuit medewerkers van bedrijven. Sportverenigingen worden op deze manier geholpen doelgerichter en zakelijker te werken, bijvoorbeeld met behulp van een businessplan. De werknemers van de bedrijven kunnen met het programma zichzelf en hun competenties ontwikkelen.

De toegang tot deze case verliep niet gemakkelijk. Ook bleek dat het project helemaal geen Inspire Mark had. Het is zelfs zo dat bestaande projecten zonder link met de Spelen minder financiering ontvangen volgens een respondent, aangezien de verdeling van het beschikbare geld eerder naar 'Olympische' projecten gaat. Een aantal aangesloten clubs is wel extra gemotiveerd om in te spelen op het momentum dat de Spelen creëren: extra mogelijkheden voor de organisatie en enthousiasme bij de doelgroep.

Over het Business Mentoring Programme is men minder enthousiast. In de nieuwsbrief worden clubs vermeld, die zelf helemaal niet weten dat ze mee doen aan dit project. Slechts één succesfactor kan op basis van de verzamelde informatie worden onderscheiden:

Laagdrempelige deelname verenigingen: het kost de vereniging niets de ondersteuning van de Business Mentor te ontvangen.

Knelpunten

De communicatie: Zowel in de communicatie binnen het partnerschap, tussen Access Sport en de clubs als de externe communicatie ligt veel ruimte voor verbetering. Er is weinig informatie over het project beschikbaar. Het is weinig zichtbaar bij de direct betrokkenen, laat staan bij mensen die er verder vanaf staan. Een meer betrokken coördinator/projectleider op uitvoerend niveau is wenselijk.

Aansluiting bij de wensen en capaciteiten van de verenigingen: De opzet van het programma is erg top-down. Het doel is een businessplan, maar dit wordt van boven gezegd en hier is weinig ruimte voor maatwerk. De uitvoerende clubs voelen zich hierdoor niet betrokken bij het project. Het overleg binnen het partnerschap gaat bovendien traag, waardoor clubs lang moeten wachten tot er daadwerkelijk actie ondernomen wordt.

Business Mentoring Programme

*Verenigingsondersteuning *
Tower Hamlets * Persoonlijke
ontwikkeling mentoren * geen
Inspire Mark*

Doel

Het ontwikkelen van de ontwikkeling, impact en duurzaamheid van sportverenigingen door deze te koppelen aan teams van mentoren uit het bedrijfsleven.

Doelgroep

Lokale sportverenigingen gericht op bepaalde doelgroepen in achterstandswijken in Londen (Tower Hamlets, Waltham Forest) en Bristol.

Organisatie

Partnerschap tussen Access Sport, Barclaycard en GlaxoSmithKline. Deze laatste leveren de mentoren via Access Sport aan de verenigingen.

NB: de toegang tot informatie in deze case is beperkt geweest.

Micro-case
BBC Radio 1 and 1Xtra's Academy

*Culturele Olympiade * Young Hackney * Inspireren #takeiton * Workshops * Perspectief * Creativiteit*

Drie weken lang heeft BBC radio 1 workshops georganiseerd voor jongeren in Hackney. Succesvolle, creatieve ondernemers uit de wijk gaven workshops; in Q&A sessies konden vragen gesteld worden aan professionals in de muziekwereld, filmindustrie, radio en tv. De drie weken zijn afgesloten met een groot concert.

De motieven deze activiteiten op te zetten zijn breed:

1. De jeugd in Hackney perspectief te bieden en zich te laten inspireren
2. Als 'compensatie' voor de organisatie van de Spelen in Hackney
3. Voor BBC radio 1 de bekendheid in de borough te verhogen

De Spelen hebben als katalysator gewerkt: verschillende partijen die in de wijk met jeugd werken zijn bijeen gebracht met als doel ook na de Spelen structureel samen te werken.



Foto's gemaakt in het BBC Radio 1 gebouw

6. Succesfactoren en spanningsvelden

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de case studies geanalyseerd. Deze analyse vindt plaats aan de hand van langs de twee onderdelen uit de onderzoeksvraag: (1) de betekenis van de Olympische inspiratie, (2) de kritische succesfactoren. Het onderzoek duidelijk dat diverse spanningsvelden van invloed zijn op het eindresultaat van de projecten. Deze spanningsvelden worden beschreven in 6.3.

Bij het eerste onderdeel zal nog kort worden ingegaan op de individuele cases. Vervolgens zal gekeken worden naar meer algemene uitkomsten. Deze vormen de basis voor de conclusie en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

6.1 Olympische inspiratie op lokaal niveau

Een eerste analyse betreft de invloed van de Spelen op het bestaan van de projecten en de wijze waarop dit zich uit. Onderstaande tabel biedt een kort overzicht per case.

Project	Olympische inspiratie?
Mapping the Change	• Directe oorsprong in Spelen • Link met de Spelen zichtbaar • Inspire Mark niet zichtbaar • Kritische invalshoek
Disability Legacy Project	• Geld vrijgekomen voor nieuwe projecten door het Legacy Programme (Access Sport) • Zonder de Paralympische Spelen zouden achtergestelde groepen wellicht niet op de prioriteitenlijst hebben gestaan. • Paralympische Spelen worden niet direct gebruikt in het project om de jeugd te inspireren
Unlimited	• Geen aandacht voor de Spelen in de uitvoering van de deelprojecten (voorstellingen, exposities) • Weinig aandacht voor link met Spelen via de website • Project is van begin af aan gekoppeld aan London 2012, culturele Olympiade, geen Inspire Mark
NASSA	• Bestaand project, ook zonder Spelen • Inspire Mark zichtbaar op website, maar in praktijk nauwelijks • Profiteren van de faciliteiten die er zonder London 2012 niet of pas later zouden zijn gekomen
Getting Ready for the Games and Beyond	• Bestaand project, iets aangepast ten behoeve van het verkrijgen van een Inspire Mark • In de uitvoering wel aandacht voor de Spelen zelf, weinig voor het Inspire Mark • Wenlock (mascotte) was aanwezig bij activiteit, net als de onderminister van sport
Revive Portland	• Direct mogelijk gemaakt door Spelen: landelijk programma <i>Changing Places Programme</i> • Het Inspire Mark is soms zichtbaar bij de activiteiten • Ondanks succes van Revive geen draagvlak Spelen op deze Olympische zeillocatie
Active Travel	• Inspire Mark heeft gezorgd voor extra overheidssubsidie

Champions	• Geen link met de Spelen in het project • De website van ATC schenkt wel duidelijk aandacht aan het Inspire Mark
Secondary Learning ViewTube	• Direct mogelijk gemaakt door de Spelen • Link met London 2012 op inhoud, locatie en opzet
Sport & Physical Activity Challenge	• Spelen bieden een momentum • Inspire Mark niet prominent aanwezig
Look & Feel	• Directe mogelijk gemaakt door de Spelen, geen Inspire project • Uitingen en activiteiten moeten heel Londen een Olympisch gevoel geven
Business Mentoring Programme	• Geen Inspire project • Momentum creëert mogelijkheden voor de organisatie en enthousiasme voor sport bij de bevolking • <i>Geen</i> Inspire Mark is een belemmering bij het aantrekken van publieke financiering

Uit bovenstaand overzicht komt naar voren dat de Olympische Spelen een momentum bieden om projecten te initiëren of te verbeteren. Het Inspire Mark van LOCOG biedt vanuit de nationale context van de Spelen de mogelijkheid om lokaal de sociale legacy doelstellingen van London 2012 te concretiseren en te operationaliseren. Tegelijkertijd biedt het Mark lokale projecten en organisaties de kans zich te profileren als onderdeel van de (nationale) legacy van de Spelen. Deze status kan nieuwe financieringsbronnen aantrekken, samenwerkingspartners aanspreken en de doelgroep beter bereiken. Het Inspire Programme heeft vanuit dit perspectief een *stimulerende* invloed.

6.2 Succesfactoren

Uit de analyse van de succesfactoren en knelpunten van de elf cases, kunnen een aantal succesfactoren worden onderscheiden.

Landelijke ondersteuning

Zoals hiervoor geconstateerd heeft het centraal aangestuurde, landelijke Inspire Programme een stimulerende werking gehad op lokale projecten. Behalve de landelijke bekendheid en legitimiteit richting (potentiële) financiers heeft centrale aansturing of regie nog meer voordelen. Ten eerste biedt dit de mogelijkheid om op lokaal niveau gebruik te maken van kennis en ervaring die elders eerder is opgedaan. Ten tweede kan het de mogelijkheid bieden om gebruik te maken van landelijke faciliteiten en middelen. Ten derde biedt het vanuit de evenementenorganisatie de mogelijkheid enig toezicht te houden op de kwaliteit van de aangeboden activiteiten.

Toch is bij veel projecten aangegeven dat in de lokale organisatie en uitvoering het Inspire Mark weinig zichtbaar is. De oorzaak hiervan ligt in het complexe krachtenveld waar een organisatie van de Spelen mee te maken heeft.

Bestaande initiatieven

De projecten die onder het Inspire Mark vallen zijn veelal bestaande projecten. Vanuit de lokale context van deze projecten wordt aansluiting gezocht bij het landelijke Mark. Het grote voordeel hiervan is dat de projecten geen ‘tekentafel’ projecten zijn of zich (veel) hebben aangepast aan de

eisen van LOCOG voor het verkrijgen van een Inspire Mark. Vanuit LOCOG geredeneerd vindt het bewerkstelligen van de legacy ook écht in de lokale context plaats. Zonder grote (landelijke) projecten op te hoeven zetten vertaald de landelijke ambitie van het creëren van een duurzame maatschappelijke legacy zich naar een lokale uitvoering hiervan.

Een sterk lokaal netwerk

De Inspire projecten hebben uiteenlopende doelstellingen en vaak ‘moeilijke’ doelgroepen. Om de doelen te behalen en de doelgroepen te bereiken, hebben de projectorganisatoren veelal partners gevonden om deze doelstelling te bereiken. Vanuit goede bestaande en nieuwe lokale relaties, kunnen verbindingen worden gezocht om het project beter, sterker en duurzamer te maken.

Duidelijke lokale rolverdeling

Binnen de lokale netwerken komt terug dat iedere partner een duidelijke rol heeft. In een groot aantal case studies is er één coördinerende partij die partnerschappen is aangegaan met organisaties die allemaal hun eigen rol in de uitvoer hebben.

Bij het project ‘Getting ready for the Games and beyond’ bijvoorbeeld was British Telecom (BT) alleen betrokken door de inzet van vrijwilligers. Aan deze inzet stelde BT zelf geen eisen. De werknemers van BT werd de mogelijkheid geboden om zich maandelijks een x-aantal uur, in de baas zijn tijd, in te zetten voor maatschappelijke initiatieven. De projectverantwoordelijkheid lag bij een welzijnsinstelling, London Youth.

Eigenaarschap en invloed van de doelgroep

Vanaf de tekentafel kunnen prachtige projecten worden bedacht en vervolgens top-down worden geïmplementeerd. Dit werkt echter lang niet altijd, zeker niet met moeilijk bereikbare doelgroepen. De doelgroep zelf een bepaalde invloed en eigenaarschap geven binnen het project, blijkt een succesfactor in de cases. Activiteiten worden gezamenlijk vormgegeven, waardoor er een gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat en de doelgroep meer betrokken raakt bij het project. Een kanttekening hierbij is wel dat de wijken waar veel van de Inspire projecten plaatsvinden gekenmerkt worden door hoge criminaliteit. Hierdoor ontstaat een spanningsveld tussen het geven van eigen verantwoordelijkheid en beperkingen aan deze gegeven verantwoordelijkheid vanuit de projectleiding met het oog op de veiligheid (bijvoorbeeld detectiepoortjes).

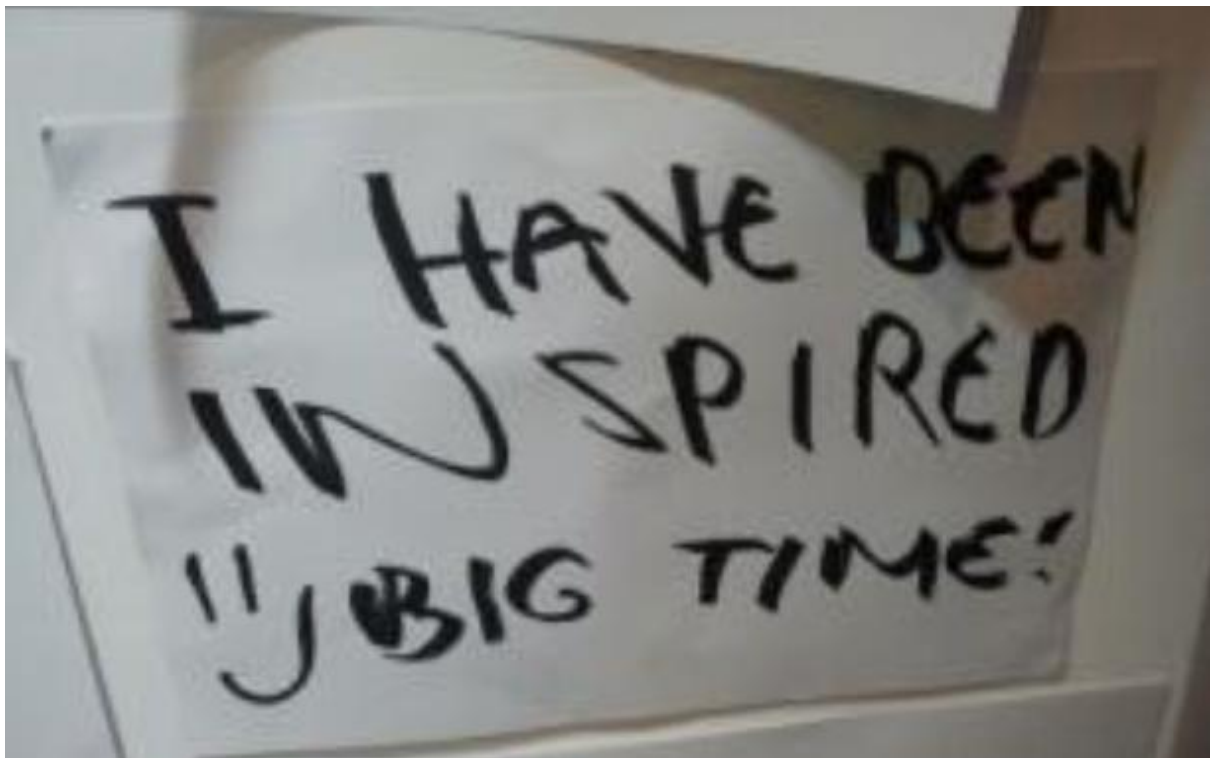
Laagdrempelige initiatieven

Aansluitend bij de kennis over de doelgroep en hen verantwoordelijkheid geven, is inhoudelijke aansluiting bij de doelgroep een succesfactor. Een creatief project bijvoorbeeld in een wijk als Hackney waarbij een laagdrempelig sportproject aan jongeren wordt aangeboden die voorheen weinig mogelijkheden hadden om te sporten, gaat hier goed mee om. Naast het sporten wordt er binnen het project op een speelse de jongeren een maatschappelijke boodschap mee gegeven en vindt er persoonlijke ondersteuning op maat plaats. Belangrijk is hier, maar ook in andere projecten, dat sport in eerste instantie als doel wordt gezien, zonder de maatschappelijke boodschap heel erg onder het voetlicht te brengen. Sport wordt eerst gezien als doel, dan pas als middel.

Competente (vrijwillige) medewerkers

Competente medewerkers zijn essentieel. Op het strategisch niveau in het contact met LOCOG, het aangaan van samenwerkingsverbanden en het betrekken van sponsors; op uitvoerend niveau in het omgaan met de deelnemers, vaak een specifieke doelgroep. Vaardigheden met betrekking tot de

problemen binnen de doelgroep, het omgaan met onverwachte situaties en een grote betrokkenheid bij het project zijn essentieel.



6.3 Spanningsvelden

Uit de cases zijn verschillende spanningsvelden naar voren gekomen. Twee spanningsvelden zijn breed van toepassing: (1) Centrale aansturing vs. Lokale uitvoering en (2) Momentum op de korte termijn vs. Legacy op de lange termijn.

Centrale aansturing vs. Lokale uitvoering

Het Inspire Mark kan veel voordelen hebben op het gebied van aantrekkingskracht voor samenwerking, financiering en de doelgroep. In de praktijk blijkt echter dat de voordelen op strategisch niveau, nadelen kunnen zijn op uitvoerend en inhoudelijk niveau: wijzigingen in de activiteiten moeten door een heel bureaucratisch proces van goedkeuring via LOCOG (binnen strakke kaders van het IOC), terwijl snel inspelen op veranderingen gevraagd wordt in de uitvoering. LOCOG waarborgt het gebruik van het 'London 2012-logo' in de Inspire projecten. Elke vorm van communicatie met dit logo dient te worden afgestemd met hen. Dit is een verklaring voor het gebrek aan (directe) zichtbaarheid van het logo in (de communicatie rondom) het project.

Een vergelijkbaar spanningsveld is zichtbaar tussen plannen en activiteiten op uitvoeringsniveau en de strenge regels rondom de commerciële uitingen rondom de Spelen. De gigantische sponsordeals geven de officiële sponsors een grote macht, wat extra regeldruk met zich meebrengt. In bijna elke case is een voorbeeld te vinden van deze opgelegde belemmeringen. Het Inspire Programme heeft vanuit dit perspectief een *beperkende* invloed.

Momentum op de korte termijn vs. Legacy op de lange termijn

De *continuïteit* van de projecten en daarmee de duurzaamheid van de legacy van London 2012. Het Inspire Mark is uitgereikt aan bestaande en nieuwe projecten. Zeker bij deze laatste categorie is het de vraag of dit doorgaat na de Spelen. In bijvoorbeeld Oost Londen worden veel sociale projecten opgezet in het momentum dat de Spelen bieden, zowel binnen als buiten het Inspire Programme. De mogelijkheden die London 2012 biedt, werken als katalysator en als verbinder.

Sommige projecten zullen een tastbare, concrete nalatenschap hebben: een plaats in de vaste collectie van een museum, moderne sportfaciliteiten, nieuwe verenigingsleden, nieuw aangelegde fietspaden en wandelroutes et cetera. Tegelijkertijd zijn er programma's waarvan de activiteiten mogelijk stoppen wanneer de Spelen geweest zijn. Nieuwe structurele partnerschappen (zie succesfactoren) kunnen ervoor zorgen dat een project blijft bestaan, maar de tijd zal dit moeten uitwijzen.

In een aantal Inspire projecten is (extra) financiering beschikbaar gekomen voor de uitvoer van het project. Aan de ene kant biedt dit de mogelijkheid om het project grootster aan te pakken, met meer deelnemers tot gevolg. Aan de andere kant zorgt het ook voor extra problemen. Vaak loopt de (extra) financiering af in de periode tussen augustus en december 2012. Er wordt voor die tijd door LOCOG en andere subsidieverstrekende partijen niet goed gestuurd op het vinden van alternatieve financieringsbronnen. Hierdoor zijn de non-profit organisaties teveel op zichzelf aangewezen in hun zoektocht naar aanvullende financiering voor de periode na de Spelen. Er bestaat een reële kans dat de projecten die eens zo mooi gestart zijn in het momentum van de Spelen dan een stille dood sterven door gebrek aan financiering.

7. Conclusie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zal de hoofdvraag worden beantwoord, zullen een aantal lessen voor de Nederlandse situatie worden geformuleerd en zal tot slot een aantal aanbevelingen worden gedaan voor verder onderzoek.

7.1 Conclusie

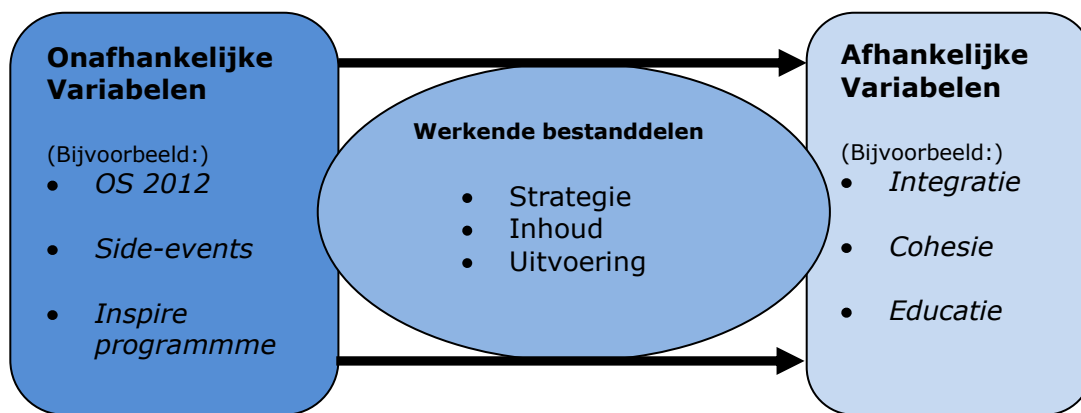
In deze paragraaf zal een antwoord op de hoofdvraag worden geformuleerd. Deze luidt als volgt:

Wat zijn de kritische succesfactoren op het niveau van de inhoud en de organisatie van Inspire-Marked projecten in een Olympische legacy-context en welke lessen kunnen hieruit worden getrokken voor toekomstige sportevenementen in Nederland?

Een context van de Olympische Spelen met sociale legacy als belangrijke doelstelling, biedt een momentum voor vele maatschappelijke projecten en activiteiten. De Spelen zijn tot op bepaalde hoogte, zeker bij nieuwe projecten, een voorwaarde geweest voor het succes van het project. Geconcludeerd kan worden dat het Inspire Programme een *stimulerende* invloed heeft gehad voor het uitvoeren en financieren van projecten op lokaal niveau. Zonder de Spelen zouden veel van deze projecten mogelijkheden voor nieuwe partnerschappen, doelgroepen en financiers mislopen of zelfs helemaal niet bestaan.

Tegelijkertijd is gebleken dat het Inspire Programme in de praktijk, behalve een stimulans op strategisch niveau, een beperking kon zijn op lokaal uitvoeringsniveau. Lokale contexten, met ieder hun specifieke kenmerken en doelgroepen, vragen om flexibiliteit en aanpassingsvermogen. De centraal opgelegde regels of voorschriften vanuit het Inspire Mark voldoen hier niet altijd aan of zorgen ervoor dat aanpassingen bemoeilijkt worden. Het Inspire Mark *zelf* kan niet onverdeeld als succesfactor worden beschouwd in de organisatiepraktijk: het inhoudelijke succes (of falen) van de projecten lijkt los te staan van de Olympische context.

De succesfactoren (de 'werkende bestanddelen' in het onderstaande onderzoeksmodel – vergelijk hoofdstuk 2) kunnen worden benoemd aan de hand van de niveaus 'strategie', 'inhoud' en 'uitvoering'.



Geconcludeerd kan worden dat succesfactoren zijn, op *uitvoeringsniveau*:

- Een sterk lokaal netwerk
- Eigenaarschap en invloed van de doelgroep
- Competente (vrijwillige) medewerkers
- Duidelijke lokale rolverdeling
- Laagdrempelige initiatieven

Op *inhoud* is de volgende succesfactor te onderscheiden:

- Inhoudelijke aansluiting bij de doelgroep

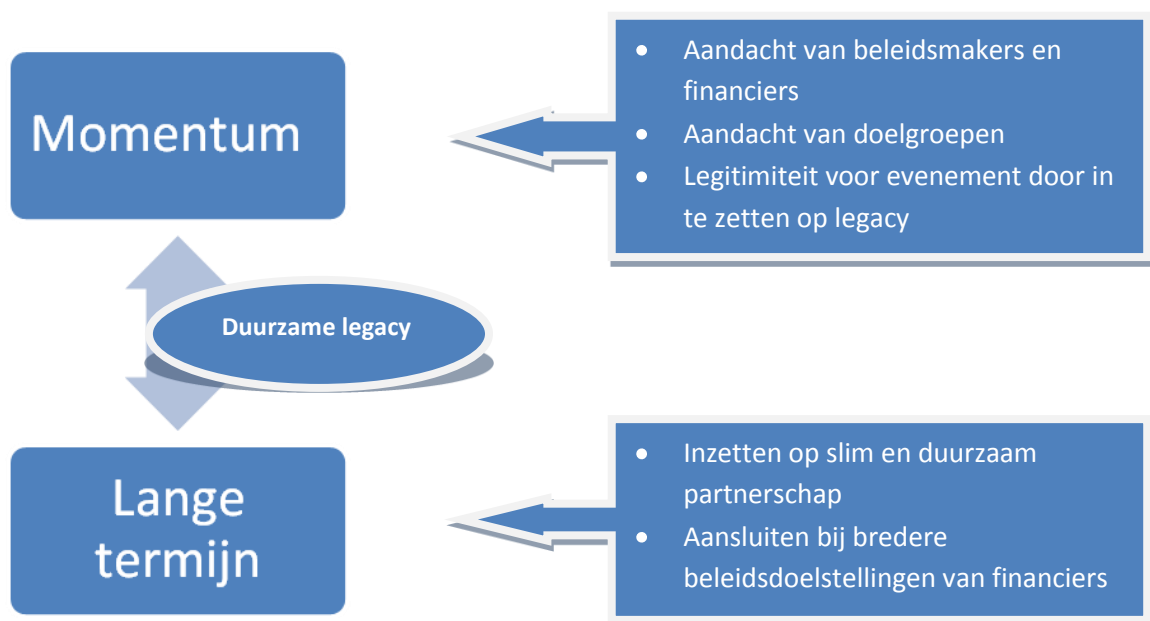
Het maatschappelijke succes van de projecten binnen het Inspire Programma is vooral afhankelijk gebleken van de mate waarin actoren hebben weten om te gaan met de volgende *strategische* spanningsvelden:

- Centrale aansturing vs. Lokale uitvoering. De projecten waarin het gelukt is optimaal gebruik te maken van de voordelen van centrale aansturing, bijvoorbeeld door het Inspire Mark in te zetten voor bekendheid en financiering en gebruik te maken van kennis en ervaring van elders, en de uitvoering 'bottum up' vorm te geven maken de meeste kans 'social legacy' te produceren. Door de landelijke en lokale succesfactoren optimaal op elkaar af te stemmen

vergroot de kans dat het project uiteindelijk tot maatschappelijke legacy zal leiden. Met andere woorden **‘denk landelijk, acteer lokaal’**.



- Momentum van het evenement vs. Duurzame legacy. De projecten die het gelukt is hun project in de context van de Spelen op te laten nemen en tegelijkertijd hebben gezorgd voor duurzame financiering en samenwerkingsrelaties maken de meeste kans 'social legacy' te produceren. Door de korte termijn en het vaak unieke moment van het evenement en het zicht op het lange termijn belang van de interventie optimaal op elkaar af te stemmen vergroot de kans dat het project uiteindelijk tot maatschappelijke legacy zal leiden. Met andere woorden: **‘Benut het moment als katalysator voor het einddoel’**.



7.2 Lessen voor Nederland

Dit onderzoek is in opdracht van het NISB uitgevoerd op het ‘hoogste sportpodium’, de Olympische Spelen. De mogelijke realisatie van de Olympische Spelen in 2028 in Nederland lijkt nog ver weg. Het inzetten op maatschappelijke waarde is echter breder dan de Spelen alleen. Ook bij EK’s, WK’s en jaarlijks terugkerende evenementen als de FBK Games worden side events georganiseerd om het momentum, hoe klein of groot dan ook, van het evenement te benutten.

De hierna volgende aanbevelingen zijn niet alleen van nut voor het NISB, maar voor alle evenementorganisatoren en kennisinstellingen in Nederland. Hierbij valt te denken aan: gemeenten, sportbonden en –clubs, sportmarketeers, hogescholen, universiteiten en kennisinstellingen.

Het is wenselijk de opgedane kennis uit dit onderzoek te koppelen aan reeds bestaande kennis en expertise, bijvoorbeeld de WESP-richtlijn ‘maatschappelijke impact’ en te zien als verdieping van de resultaten uit het rapport ‘Meer halen uit sportevenementen’ van DSP.

De twee belangrijkste regels die geleerd kunnen worden naar aanleiding van London 2012 gelden naar alle waarschijnlijkheid ook voor andere sportevenementen en voor de Nederlandse context.

Denk landelijk, acteer lokaal.

Benut het moment als katalysator voor het einddoel.

Geconcretiseerd naar de Nederlandse situatie betekent dit:

Een stap terug: de operationalisering van legacy

Het Inspire Programme en het Inspire Mark zijn gebruikt om de maatschappelijke legacy te kunnen operationaliseren. De spanningsvelden laten zien dat de wijze waarop dit in de praktijk werkt zowel voor- als nadelen kent. Ook in Nederland is het de komende jaren van belang de legacy van (alle) sportevenementen in kaart te brengen. Vanuit het onderzoek en beleid worden er verschillende methodieken ontwikkeld, maar het is van belang deze op elkaar aan te laten sluiten. Om systematisch toe te werken naar betere methoden die (1) rekening houden met de context van het evenement en (2) aansluiten op de uitvoeringspraktijk, is het goed een aantal vragen te stellen:

- Op welke thema’s ligt de focus?
- Is het van belang dat er landelijke doelgroepen worden onderscheiden (met ruimte voor lokale en sportspecifieke vraagstukken)?
- Is het een meerwaarde een label in te zetten?
 - Zo ja, hoe kan optimaal van de voordelen worden geprofiteerd en hoe kunnen de belemmeringen zo veel mogelijk worden beperkt?
 - Wat zijn de consequenties voor projecten zonder label?
- Hoe meet je legacy?
 - Output (tastbare projectresultaten)
 - Outcome (tastbare maatschappelijke impact op de lange termijn)

Zorg voor verbinding tussen het hoofdevenement en de maatschappelijke activiteiten

De zichtbaarheid van de link met de Spelen was minimaal in de meeste case studies. Oorzaken hiervan lagen met name in de bureaucratische en beperkende regels van bovenaf. Maar ook in een

minder strenge context dan de Olympische, is een goede verbinding met het hoofdevenement belangrijk: zowel zichtbaarheid van het evenement in de projecten als van de projecten in het evenement. Ook hierbij gaat het om het benutten van de voordelen en het beperken van de belemmeringen:

- Faciliteer als evenementorganisatie (of als koepelorganisatie voor alle evenementen) een platform om de voordelen op relatie- en communicatiegebied met (potentiële) partners en sponsors te benutten.
- Beperk de regelgeving omtrent zichtbaarheid van de link met het evenement door dit van tevoren vast te leggen, of – zeker bij grote evenementen als de Spelen – hoe je de belemmeringen meer kunt omzeilen. Van de poging van Inspire om dit te doen (geen gebruik van de ringen of het woord ‘Olympisch’), kan worden geleerd dat dit niet de manier is.
 - Het momentum maakt de projecten mogelijk: draag uit dat zonder het evenement de activiteit of project niet (op deze manier) zou bestaan.

Streef naar zichtbare en *tastbare* nalatenschap op de lange termijn

Een activiteit waarbij kinderen een middagje komen sporten of naar een tentoonstelling kijken is leuk, maar voor een echte maatschappelijke nalatenschap zal dit niet zorgen. Afhankelijk van het soort evenement (grootte, schaal, duur et cetera), kunnen dit soort activiteiten in meer of mindere mate deel uit maken van het side-eventprogramma, maar om een duurzame legacy te creëren is meer nodig. De kans op duurzaamheid vergroot wanneer er iets tastbaars wordt achtergelaten. In Nederland valt hierbij te denken aan:

- Het hergebruik van de faciliteiten van het project door de doelgroep (bijvoorbeeld via scholen).
- Jaarlijks terugkerende activiteiten zoals de tourtocht die in Utrecht is blijven bestaan na de Giro-etappe.
- De doorstroom naar een vereniging.
- Meer figuurlijk is het van belang het momentum van een evenement te benutten om een sterk en elkaar versterkend lokaal netwerk (zogenaamde ‘smart partnerships’) op te bouwen.

Het is ook van belang om de tastbare nalatenschap inzichtelijk te maken. In de Inspire projecten is wel aandacht voor monitoring en evaluatie, maar het is de vraag in hoeverre dit gebeurt en/of openbaar wordt gemaakt. In de voorfase van het opzetten van side-events is het van belang om aandacht te geven aan de monitoring en evaluatie van de legacy.

7.3 Vervolgonderzoek

Vanuit de lessen voor de Nederlandse situatie zijn de volgende aandachtspunten voor vervolgonderzoek naar voren gekomen:

- Het operationaliseren van legacy vanuit verschillende disciplines en methodieken op elkaar aan laten sluiten en toepasbaar maken in de uitvoeringspraktijk.
- Verder onderzoek naar:
 - Werkzame bestanddelen van succesvolle partnerschappen ontstaan in de context van een evenement.
 - Het optimaal benutten van de aansluiting bij de reguliere georganiseerde sport.

Er zijn veel basisgegevens beschikbaar gekomen met dit onderzoek, maar deze worden pas echt interessant wanneer deze kunnen worden vergeleken met andere settings. Verder differentiatie is gewenst. Dan pas kan een extra verdiepingsslag gemaakt worden: welk type projecten en activiteiten passen bij welk thema? En welke contextfactoren werken daarbij stimulerend en moeten worden benut of juist belemmerend en moeten zo veel mogelijk worden voorkomen? Wat betekent dit voor de strategische organisatie, de uitvoering en de inhoud?

Hoe meer case studies worden uitgevoerd in verschillende contexten, des te beter kan de empirische kennis worden gefilterd op werkende bestanddelen of kritische succesfactoren. Een zeer belangrijke volgende stap is deze kennis te vertalen naar praktische en bruikbare ondersteuning voor evenementenorganisatoren en beleidsmakers.

Bovenstaande elementen zouden onderdeel kunnen zijn van een bredere onderzoeksagenda vanuit evenementorganisatoren, NOC*NSF, NISB, sportbonden, overheden, kennisinstellingen en andere belanghebbenden. Mogelijk vervolgonderzoek zou kunnen worden uitgevoerd in/rondom:

- EYOF 2013
- WK Hockey 2014
- WK Beachvolleybal 2015
- EK Atletiek 2016
- London (Impactmeting OS2012 na 1 of 2 jaar)

Literatuurlijst

Bottenburg, M. van & Schuyt, K. (1996) De maatschappelijke betekenis van sport. Arnhem: NOC*NSF.

Bottenburg, M. van, Elling, A., Hover, P., Brinkhof, S. & Romijn, D. (2012). *De maatschappelijke betekenis van topsport*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht / Mulier Instituut.

Coalter, F. (2004). Stuck in the blocks? A sustainable sporting legacy. In: A. Vigor, M. Means & C. Tims (pp. 91-108) *After the gold rush. A sustainable Olympics for London*. London: Ippr/Demos

Eekeren, F. van (2007). *Uitwerking van de bouwsteen 'maatschappelijke betekenis' in het kader van Olympisch Plan 2028*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht.

Grix, J. & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sports? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73-90.

Horne, J. (2007). The four 'knowns' of sports mega-events. *Leisure Studies*, 26(1), 81-96.

Bijlage 1. Selectie van cases

This document provides a justification for the selection of the case studies as part of the Inspire Mark project developed by the NISB and the Utrecht University in conjunction with the London 2012 Olympic & Paralympic Games.

Since the 1970s the International Olympic Committee (ICO) and various Games Organisers (OCOG) have been attempting to frame the Olympic inspiration through a wide range of educational projects to inspire school children to become more physically active and better citizens. However, for the first time in history the organisers of the London Olympic and Paralympic Games have endeavoured to use the Games to inspire a nation and to change people's way of life.

In 2008 LOCOG launched a 'new Olympic first' in the form of 'Inspire Mark' and in 2012 the Games announced their official motto as "Inspire a Generation". Inspire is a UK-wide programme the broader objective of which is to promote projects "that have been inspired by London 2012 and have created opportunities for millions of people to feel part of the Games and get involved in activity spanning sport, education, culture, volunteering, business and sustainability" More specifically the programme awards the Inspire designation to "non-commercial projects as an acknowledgment of their excellence and as a promotional tool to allow them to connect with the Games and reach out to new audiences" (LOCOG, 2012- <http://www.london2012.com/about-us/inspire/inspire-programme/>). An on-line administered application and vetting process was also put in place.

In total, 2,713 projects spanning culture, sport, education, sustainability, volunteering and business were awarded the Inspire Mark including 76 UK-wide projects. The spread of projects across home countries is as follows: 3% in Northern Ireland, 4% in Wales, 3% in Scotland and 90% in England, of which 15% were in London. Table 1 shows the distribution of Inspire projects across the six categories locally and nationally. Although the overall number of Inspire projects looks impressive, in reality many projects have been short-lived and discontinued once they had been delivered.

Table 1. Distribution of Inspire projects by category

Inspire Project Category	Local/regional projects (%) Total: 2713	UK wide projects (%) Total: 76
Business	3	1
Education	17	30
Sport	43	34
Sustainability	4	7
Volunteering	7	11
Culture	26	16

After reviewing a significant number of cases it was also determined that the original six categories of inspiration do not capture the sheer range of projects and initiatives. As a result, four new categories were proposed including 'health', anti-social behaviour', 'disabled people' and 'look and feel of the Games'. Selecting a sample of case studies (and negotiating access) to be conducted by a group of Masters students who could only be available for the task in London during a specific time period was not easy. Therefore, three main criteria were used for the selection:

- i) significant projects which involve a number of important partners and have been running for some time (as opposed to one-off activities);
- ii) projects for which sufficient documentation is available (as opposed to activities that reside mainly in people's heads or are poorly documented);
- iii) cost-effectiveness (i.e., easy travel to the case location).

The final sample of cases included four UK-wide projects (Changing places, Unlimited, Health and Look and Feel) and seven regional/local projects (two in the sport category) thus providing a good spread of initiatives and delivery models. This selection will allow for drawing meaningful policy lessons with relevance to Holland.

Bijlage 2. Topiclist

NB: de uiteindelijk gebruikte topics zijn afhankelijk van de respondent. Deze topiclijst, voor de projectleider, is de meest uitgebreide en daarom in deze bijlage toegevoegd.

Intro

We are students of Utrecht University in The Netherlands. In London we want to see what the inspiration of the Olympics means in local practices, the Inspire Programme in specific. Our goal is to 1) use this knowledge to learn for future Dutch projects, and (2) offer the local project organization an academic reflection (with a curious, foreign eye)

Would you mind if we would record it? We will make it anonymous, but for us it is the best way to be able to remember what has been said.

We would like to begin this interview with a 'big' question:

What is 'inspiration' for you?

Topic

Key questions

Olympic context – Olympic inspiration

- What has been inspirational for you in this Olympics?
- What do you think of the way the London 2012 organization aims to build a large social legacy?
- What do you think has been an inspiration for the people you have tried to reach out [with the project]?
- With which 'Olympic organizations' are you connected? (LOCOG, DCMO, BOA, GLA, LDA etc.)?
- Would the project exist without London 2012? Why (not)?

Inspire mark

- How and when did you find out projects could apply for an Inspire mark?
- What is your opinion on this mark?
- Is [project] the only project you are connected with that is Inspired by London 2012?

Relation to the project

- What is your role in this project?

	What do you do exactly (every week, month?)?
The project: general	- What are your main objectives in being involved in this project?
	- Who decided to initiate this project and how? Was it an existing project before the Inspire programme?
	- How was determined what needed to be done and with whom?
	- What would you consider the main objectives of the project?
	- Have you done any research before starting the project? What type of research?
	- What target group(s) are you trying to reach? How?
	- Would you consider the project being a success?
	Main strengths
	Points to improve
	- In what way and how often do you communicate with
	Activity executives
	Partners
	Participants
	(Local) governments
	LOCOG
The project: partnerships	- Who are the main partners in the project?
	- What kind of organizations are these (educational, cultural, etc.)?
	- What has been their role?
	- What are the strengths of the partnership?
	- What could be improved in the partnership?
The project: activities	- What have been the main forms and mechanisms for the delivery of your project (to get people involved)?
	- What is your opinion on the activities?
	Strengths
	Points to improve
	- Who are responsible for the execution of the activities (volunteers, professionals, background of these people?)
	- What capacities should they have?
	- Do you see the Olympics and the Olympic values in the activities?
Outcome	- What have been the main outcomes (and impacts) of the project so far
	For the participants
	For the community(?)
	- How did you establish those outcomes? Have you conducted any monitoring and evaluation? May we see the results?

Sustainable legacy

- How do you plan to ensure the sustainability of the project?
- Do you think the Olympics will leave a sustainable legacy for:

Participants

Community

Neighborhood

City

Country

Final question

We have asked all the questions we wanted to ask. Is there anything you would like to add, or comment?

We really appreciate that you have taken the time to speak to us about the project and your experiences!

Thank you very much for your cooperation.