



Universiteit Utrecht



# HET NATIONAAL SPORTAKKOORD: WEER EEN NIEUWE BELEIDSKLOOF IN HET NEDERLANDSE SPORTLANDSCHAP?

*Hier zie je een foto van de Cruiff-court kampioenschappen in Breda georganiseerd door de wijk sportcoaches in 2019*



## **MASTERSCRIPTIE**

### **AUTEUR:**

ROBIN MEEUWISSEN

### **STUDENTNUMMER**

6198546

### **OPLEIDING**

SPORTBELEID EN SPORTMANAGEMENT

### **ONDERWIJSINSTELLING**

UNIVERSITEIT UTRECHT

BESTUURS- EN ORGANISATIEWETENSCHAPPEN (USBO)

### **SCRIPTIEBEGELEIDING**

DR. MICHEL VAN SLOBBE

### **SCRIPTIEBEOORDELING**

DR. MICHEL VAN SLOBBE

DR. JAN-WILLEM VAN DER ROEST

### **PLAATS EN DATUM:**

JUNI 2019, BREDA

### **WOORDEN**

*(Zonder bijlage, inhoudsopgave en literatuurlijst)*

24.659



## **VOORWOORD**

Tijdens het schrijven van dit voorwoord, drong het tot me door dat mijn studieperiode bijna afgelopen is en dat er een nieuwe fase in mijn leven begint. Het afgelopen half jaar heb ik hard gewerkt aan mijn masterthesis en nu is deze eindelijk af. Dit onderzoek heb ik gedaan in mijn thuisstad Breda. Tijdens het schrijven van dit onderzoek heb ik leuke mensen leren kennen en interessante verhalen gehoord. De respondenten wil ik daarbij bedanken voor hun tijd en inzichten. De verschillende perspectieven van actoren laten zien dat er altijd verschillende kanten aan een verhaal zitten.

Twee jaar geleden ben ik begonnen met de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit van Utrecht. Deze jaren op de Universiteit Utrecht zijn erg leerzaam geweest. Mede door de combinatie van geleerde theorieën en opgedane ervaring in de praktijk. Graag wil ik de KNZB en Breda Actief bedanken voor de kansen die zij mij hebben geboden om geleerde theorie in de praktijk toe te passen.

Daarbij wil ik even aandacht geven aan een aantal mensen en mijn waardering en dank richting hen uit te spreken. Ik wil allereerst mijn scriptiebegeleider Michel van Slobbe bedanken voor alle feedback en goede ondersteuning. Ook wil ik alle universitaire docenten en gastsprekers bedanken voor de leerzame kennis die zij de afgelopen jaren hebben overgedragen. Daarnaast wil ik mijn afstudeerbuddy Jasper danken voor zijn positieve en actieve houding en zijn feedback tijdens het afstudeertraject. Tot slot wil ik mijn familie, vriendin, vrienden en collega's bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun. De laatste maanden heb ik veel tijd achter mijn laptop doorgebracht en hierdoor veel moeten missen. Ik ga dit de komende periode allemaal goedmaken en inhalen. Ik wens iedereen veel leesplezier toe.

Robin Meeuwissen, Breda, Juni 2019.

## **SAMENVATTING**

In juni 2018 werd het Sportakkoord, dat door VSG/VNG, NOC\*NSF, het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en andere partners is opgesteld, ondertekend. Hierbij is er door deze nationale organen/actoren beleid geformuleerd waarvoor lokale actoren zoals gemeentes en sportverenigingen actie moeten ondernemen in de implementatie- en uitvoeringsfase (VWS, 2018a, p.8). Vaak treden in deze relatie verschillende beleidsimplicaties m.b.t. de implementatie (Hunter & Marks, 2002). De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat is: *“Welke betekenis geven lokale actoren uit de Bredase sportcontext aan het Nationaal Sportakkoord en wat zijn hiervan de beleidsimplicaties?”*

Om betekenisgevingen te onderzoeken, is er gebruik gemaakt van de theoretische inzichten van Weick (1995). Daarnaast is ervoor gekozen om de antwoorden van de respondenten vanuit verschillende beleidstheorieën (rationeel, institutioneel, politiek en cultureel) te analyseren. Daarnaast is er een bundeling gemaakt van verschillende wetenschappelijke inzichten omtrent de beleidskloof.

Een combinatie van semigestructureerde diepte-interviews en duo-interviews met respondenten van verschillende actoren (gemeente Breda, Breda Actief en sportverenigingen) uit de Bredase sportcontext is gebruikt om data te verzamelen. Daarnaast zijn er verschillende beleidsdocumenten geanalyseerd.

De verschillende actoren geven allen een andere betekenis aan het Sportakkoord. Hierbij zijn de respondenten van de gemeente overwegend positief, die van Breda Actief kritisch positief en die van de verenigingen matig positief tot negatief. Dit zorgt ervoor dat ze allen een andere beleidskloof ervaren, waarbij die van de gemeente het kleinst is en die van de verenigingen het grootst. Om tot deze conclusies te komen, is een model opgesteld op basis van bestaande inzichten over de beleidskloof.



## **INHOUDSOPGAVE**

Voorwoord .....	3	Onderzoeksbenadering .....	24
Samenvatting .....	3	Onderzoeksubjecten.....	25
inhoudsopgave .....	4	Methode en dataverzameling .....	26
Inleiding .....	6	Data-analyse .....	27
Aanleiding .....	6	Betrouwbaarheid en validiteit .....	27
Probleemstelling.....	7	Rol van de onderzoeker .....	28
Theoretische deelvragen.....	7	Resultaten en analyse .....	30
Empirische deelvragen .....	8	De institutionele en governance context van het Nationaal Sportakkoord.....	30
Context .....	8	Betekenisgeving aan het Sportakkoord...	32
Maatschappelijke context .....	8	Beleidsimplicaties .....	39
Bestuurlijke context.....	9	Betekenisgeving en beleidsimplicaties .....	44
Organisatorische context .....	9	Conclusie, discussie, reflectie en aanbevelingen .....	48
Relevantie .....	10	Conclusie .....	48
Maatschappelijke relevantie .....	10	Betekenisgeving aan het Nationaal Sportakkoord.....	48
Wetenschappelijke relevantie .....	10	Beleidsimplicaties van de betekenisgeving .....	49
Leeswijzer .....	11	Discussie.....	50
Theoretisch Kader .....	13	Reflectie .....	51
Betekenisgeving.....	13	Aanbevelingen .....	52
Beleidstheorieën .....	14	Maatschappelijke aanbevelingen.....	52
Rationele beleidstheorie .....	14	Wetenschappelijke aanbevelingen.....	52
Politieke beleidstheorie.....	15	Literatuurlijst .....	55
Culturele beleidstheorie .....	16	Bijlage .....	61
Institutionele beleidstheorie.....	17	Bijlage 1: Voorbeeld vragenlijst .....	61
Literatuurstudie .....	18	Bijlage 2: Coderingen .....	63
De beleidskloof .....	18	Bijlage 3: Casusbeschrijvingen.....	67
Relatie overheid vs. sportverenigingen ..	20		
Relatie lokale overheid vs. nationale overheid.....	22		
Governance in sport .....	22		
Methodologie .....	24		



Universiteit Utrecht



## INLEIDING

***Dit is een foto van een activiteit uit 2019 voortkomend uit samenwerking tussen een consultant sport, een verenigingsadviseur, TVBN en fysiopraktijk Racket Revalidatie, waarbij ouderen kennis konden maken met aangepaste vormen om te tennissen***



## INLEIDING

***“Ruim 700 extra buurtsportcoaches, verhoging van de onbelaste vrijwilligersvergoeding van €1500 naar €1700 euro per jaar, €87 miljoen aan subsidie voor sportverenigingen die investeren in accommodaties, een nieuwe code goed sportbestuur en beweegprogramma’s voor kinderen onder de 6 jaar. Dit is slechts een greep uit het Sportakkoord dat minister Bruno Bruins (Sport) heeft gesloten met de sport, gemeenten en maatschappelijke organisaties en bedrijven. Het is de eerste keer dat zoveel partijen zijn samengebracht om sportief Nederland te laten verenigen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 29 juni 2018) (Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), 29 juni 2018).”*** Dit staat op de websites van de Rijksoverheid en VNG. Met het Sportakkoord is jaarlijks € 400 miljoen rijksgeld voor sport gemoeid. Hieraan zijn de volgende financiële middelen gekoppeld:

- De Brede Regeling Combinatiefuncties wordt vanaf volgend jaar opgehoogd van structureel € 58 naar tenminste € 72,5 miljoen
- Gemeenten worden per 2019 met jaarlijks € 241 miljoen door het Rijk gecompenseerd in verband met de uitbreiding van de btw-sportvrijstelling
- Als uitvloeisel van de thema’s in het Sportakkoord ontvangen gemeenten in 2018 € 20 miljoen en van 2019 tot en met 2022 jaarlijks € 25 miljoen.

Wel geven de schrijvers van het Sportakkoord (Ministerie van VWS, NOC\*NSF, VSG/VNG) aan dat de gemeenten vrij zijn om autonoom beleid te voeren en zich mogen committeren aan het Sportakkoord en kunnen gemeenten op het moment dat ze zich committeren aan het Sportakkoord extra gelden binnenhalen (VNG, 29 juni 2018).

In dit Sportakkoord zijn 6 ambities geformuleerd, namelijk: inclusief sporten en bewegen, duurzame sportinfrastructuur, vitale sport- en beweegaanbieders, positieve sportcultuur, vaardig in bewegen en

topsport die inspireert (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2018a, p.5-8). Lucas Bolsius, voorzitter van VSG, weet waar de implementatie moet gebeuren: ***“De 380 gemeenten moeten het stokje nu overnemen.”*** (Kronenburg, 6 augustus 2018).

## AANLEIDING

Het Sportakkoord gaat uit van beleidsuitvoer op lokaal niveau. Zo staat er in het Sportakkoord: ***“VWS, VSG/VNG en NOC\*NSF spannen zich in om te bevorderen dat lokale en regionale partijen het Sportakkoord vertalen naar de lokale en sportspecifieke context en te komen tot regionale en/of lokale akkoorden”*** (VWS, 2018a, p.8). Deze lokale en regionale partijen zijn o.a. gemeenten, aan gemeenten gebonden sportstimuleringsorganisaties en lokale verenigingen. De efficiëntie en effectiviteit van dit Sportakkoord hangt af van de betekenisgeving die lokale actoren geven aan het Sportakkoord en de bereidheid om actief met de punten uit dit Sportakkoord aan de slag te gaan. Uit eerder onderzoek komt naar voren dat gemeenten niet altijd willoos doen wat de centrale overheid van hen verlangt, omdat zij opkomen voor de belangen van de burgers binnen haar gemeentegrenzen (Derksen & Schaap, 2010, p.14).

De sportwereld is volgens Bourdieu (1988 in Bottenburg, 2013, p.223) op te vatten als een relatief autonome wereld met een eigen logica en sportspecifieke regels, waarden, normen en opvattingen. Dit komt volgens van Bottenburg (2013, p.223), omdat sportverenigingen het product zijn van particulier initiatief en sportliefhebbers de vrijheid bieden om betrekkelijk onafhankelijk van maatschappelijke bepalingen voor iedere tak van sport gedragsregels op te stellen en de onderlinge verhoudingen te regelen. Daarnaast is een sportvereniging een vrijwilligersorganisatie met een ledendemocratie, wat inhoudt dat een door de leden gekozen bestuur, bestaande uit vrijwilligers, het door de leden gewenste clubbeleid opstelt en uitvoert. Hierover legt zij verantwoording af aan de leden in de Algemene Ledenvergadering (ALV). De ALV vormt het hoogste besluitvormende orgaan en handelt



autonoom. Beslissingen van de ALV kunnen ingaan tegen de wensen van bestuur of van externe actoren zoals gemeente, overheid en sponsors (van Slobbe, 2011 in Waardenburg, 2016, p.11). Het recht van vereniging en vergadering uit 1855 biedt hen daarvoor de ruimte. Deze wet geeft burgers de vrijheid om verenigingen op te richten en binnen de organisatie de eigen doelstellingen na te streven zonder inmenging van de overheid (Bottenburg, 2013, p.223).

De overheid zet sport vaker in als middel om publieke doelstellingen te realiseren. Terwijl voor de leden en vrijwilligers sport als doel in hoge mate het belangrijkste is (Boessenkool, 2011, p.6-7). Volgens Schuijt (1999, in Boessenkool, 2011, p.6) zijn vrijwilligers bezielde personen, die de neiging hebben om externe belangen en ontwikkelingen die strijdig zijn met de eigen passie af te doen als onbelangrijk. Zij lijken zich weinig aan te trekken van de verwachtingen en de normen die de omgeving aan hen stelt. Een effectieve implementatie van nationaal beleid op lokaal niveau door lokale actoren is dus niet vanzelfsprekend.

De Rijksoverheid probeert al jaren de sport- en beweegparticipatie van de Nederlandse bevolking te verhogen door de beleidskloof met de relatief autonome verenigingen en de gemeente te dichten (Hunter & Marks, 2002). Het opstellen van het Sportakkoord is het laatste wapenfeit van de Rijksoverheid. Volgens de verschillende actoren die meegewerkt hebben aan dit Sportakkoord, is dit op een unieke manier gebeurd, omdat voor het eerst in de geschiedenis een sportbeleid is geformuleerd in samenwerking tussen: het ministerie van VWS, NOC\*NSF, VNG/VSG, provincies en andere maatschappelijke organisaties en bedrijven (VWS, 2018b, p.7). De totstandkoming van het Nationaal Sportakkoord is gebeurd in een 'network governance structuur' op nationaal niveau. Hierbij is door deze nationale organen/actoren beleid geformuleerd waarvoor lokale actoren, zoals gemeenten en sportverenigingen nodig zijn in de uitvoeringsfase (VWS, 2018a, p.8). Vragen die rijzen zijn: Wat vinden de lokale actoren van dit beleid? Heeft deze unieke manier van samenwerken in een governance-

structuur bijgedragen aan het verkleinen van de bovengenoemde beleidsimplicaties? Zo, ja welke factoren hebben daaraan bijgedragen en zo, nee welke belemmeringen zijn er te benoemen?

### PROBLEEMSTELLING

Op basis van deze bovenstaande constatering en vragen is tot de volgende doelstelling gekomen: *De **doelstelling** van dit onderzoek is het op kwalitatieve manier uitbreiden van de kennis omtrent een effectieve beleidsimplementatie van nationaal sportbeleid op lokaal niveau door interviews en duo-interviews uit te voeren onder actoren op lokaal niveau en beleidsplannen van lokale actoren te analyseren, om er achter te komen welke betekenis zij geven aan nationaal sportbeleid en erachter te komen wat hiervan de beleidsimplicaties zijn*". De onderzoeksvraag die op basis van bovengenoemde constatering en doelstelling in dit onderzoek centraal staat is:

## WELKE BETEKENIS GEVEN LOKALE ACTOREN UIT DE BREDASE SPORTCONTEXT AAN HET NATIONAAL SPORTAKKOORD EN WAT ZIJN HIERVAN DE BELEIDSIMPLICATIES?

**Deelvragen** die tijdens dit onderzoek beantwoord worden, zijn:

### THEORETISCHE DEELVRAGEN

- Wat is betekenisgeving?
- Welke factoren hebben invloed op betekenisgeving?
- Op welke manieren kan men betekenis geven aan beleid?
- Wat is er in de literatuur bekend over de relatie tussen beleidsontwikkeling op nationaal niveau en de uitwerking /implementatie op lokaal niveau?
- Wat is er in de literatuur bekend over de beleidsimplicaties?

**EMPIRISCHE DEELVRAGEN**

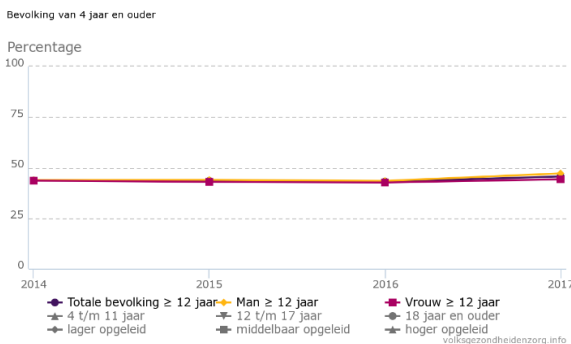
- Wat vinden de lokale actoren van het Sportakkoord?
- Welke beleidskloof ervaren de verschillende lokale actoren?
- Welke factoren beïnvloeden deze ervaren beleidskloof?

**CONTEXT**

Dit onderzoek staat niet op zichzelf, maar vindt plaats binnen een bredere maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context. Deze worden hieronder uiteengezet.

**MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT**

Een groot deel van de Nederlandse bevolking (53 %) beweegt/sport niet voldoende volgens het RIVM. Dit terwijl bewegen volgens de overheid en verscheidene kenniscentra zo belangrijk is voor o.a. de gezondheid van mensen. Deze trend speelt al jaren binnen de Nederlandse samenleving ondanks allerlei overheidsbeleid (zie figuur 1) (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), 2018a; RIVM, 2018b).

**Voldoen aan beweegrichtlijnen 2014-2017**

**Figuur 1: percentage van de bevolking ouder dan 4 jaar dat voldoet aan de beweegrichtlijnen RIVM (2018a).**

Het is volgens het Ministerie van VWS belangrijk dat mensen voldoende bewegen, want het verlaagt het risico op hart- en vaatziekten, diabetes en depressieve symptomen. Daarnaast hangt voldoende bewegen samen met een lager risico op borst- en darmkanker en vroegtijdig overlijden. Verder verbetert bewegen de fitheid en spierkracht (Gezondheidsraad, 2017, p.2; RIVM, 2018b).

Naast deze gezondheidsvoordelen zet de overheid in op een sport- en beweegbeleid, omdat voldoende sporten en bewegen sociaaleconomische voordelen heeft voor de maatschappij. Zo staat er in het Rapport van Ecorys (2017) 'De sociaaleconomische waarde van sporten en bewegen', dat sport enerzijds bijdraagt aan de toename van de arbeidsproductiviteit, sociaal kapitaal, leerprestaties, plezier, levensverwachting en de kwaliteit van het leven en anderzijds zorgt voor een afname van ziekteverzuim, criminaliteit, schooluitval en zorgkosten.

**Van het verleden naar het heden**

Het sport- en beweegbeleid van de Rijksoverheid heeft in de afgelopen decennia een verandering ondergaan. Waar lange tijd sport als doel voldoende legitimatie bood, is vanaf midden jaren '90 een verschuiving te zien naar een nadruk op de instrumentele waarde van sport (Boessenkool et al, 2011, p.4). Via een integraal sportbeleid wordt de bevordering van sport als zinvolle tijdsbesteding (sport als doel) verbonden aan deze instrumentele waarde ter oplossing van beleidsproblemen (sport als middel) (Gemeente Heerde, 2017, p.6). Anders gezegd werden sportverenigingen door de overheid tot midden jaren 90 beschouwd als zichzelf organiserende groepen die een sport wilden beleven. De overheid droeg alleen bij aan sportstimulering door aanleg en beheer van sportaccommodaties, het verlenen van instellingssubsidies aan sportbonden en het geven van ledensubsidies en kortingen op accommodatiehuur (Waardenburg, 2016, p.12). Vanaf midden jaren 90 veranderde het perspectief van nationale en lokale overheid en werd sport een belangrijke functie bij publieke en maatschappelijke uitdagingen, zoals integratie, gezondheid et cetera, toegedicht. Er werd steeds meer van sportverenigingen verwacht dat zij bijdragen aan het realiseren van publieke doelstellingen (Waardenburg, 2016, p.12- 13).

Ten behoeve van het huidige sportbeleid heeft het Ministerie van VWS in 2017 enkele speerpunten opgezet, namelijk: Sport en bewegen in de buurt, Sport en Gezondheid, Sporten en bewegen voor iedereen, Veilig sporten, Eerlijke en sportieve competitie, Topsport, Sportevenementen en onderzoek





en vernieuwing (Rijksoverheid, 2018a; Gelinck, 2015).

### **BESTUURLIJKE CONTEXT**

Om meer mensen aan het bewegen te krijgen heeft de Rijksoverheid in 2018 samen met VSG/VNG en NOC\*NSF het Nationaal Sportakkoord opgesteld. In dit Sportakkoord zijn 6 ambities geformuleerd namelijk: inclusief sporten en bewegen, duurzame sportinfrastructuur, vitale sport- en beweegaanbieders, positieve sportcultuur, vaardig in bewegen en topsport die inspireert (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2018a, p.5-8).

De afspraken uit het Sportakkoord zijn gemaakt, omdat volgens de Rijksoverheid en haar partners de motorische vaardigheid van kinderen is afgenomen; er groepen mensen zijn die nooit sporten; sportaccommodaties vaak leeg staan; niet iedereen zich respectvol weet te gedragen langs de lijn en de klassieke sportvereniging verder onder druk komt te staan door minder leden en vrijwilligers (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), 2018b, p.7). Wanneer deze trends zouden doorzetten, gaat het aantal sporters volgens hen afnemen. Daarom willen deze partijen iedereen bij de sport betrekken. Zo kan de sport bijdragen aan een gezond Nederland en aan een samenleving die zich één voelt (VWS, 2018b, p.7). De overheid zet daarbij in op vitaal burgerschap. Vitale burgers zorgen voor minder zorgkosten. Zo waren de zorgkosten toegeschreven aan inactiviteit in 2010 al 1,3 miljard euro en de zorgkosten toegeschreven aan overgewicht zelfs 1,6 miljard euro (RIVM, 2012, p.9). Om de ambities van het Sportakkoord mogelijk te maken, investeert de Rijksoverheid tot en met 2021 elk jaar ruim € 400 miljoen euro in de sport. Provincies, gemeenten, sportorganisaties zelf, maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven betalen mee om de ambities te realiseren (VWS, 2018b, p.8).

### **ORGANISATORISCHE CONTEXT**

Zoals gezegd, vraagt het Sportakkoord inzet van lokale actoren. De belangrijkste actoren in de gemeente Breda zijn de gemeente Breda, Breda Actief en de sportverenigingen.

De gemeente Breda heeft haar eigen gemeentelijk sportbeleid en haar eigen doelstellingen. Deze zijn vastgelegd in het *'Team Breda Uitvoeringsprogramma 2017-2022'* en in het beleidsdocument *'Team Breda Visie op sport en bewegen 2017-2030'* (Gemeente Breda, 2017a). Op basis van o.a. dit gemeentelijk beleid worden de subsidiebedragen bepaald (Gemeente Breda, 2016, p.5). De gemeente heeft in 2016 besloten dat subsidieaanvragen op bepaalde thema's zoals beweegstimulering niet meer individueel worden gedaan, maar door verschillende *partners* die werken aan hetzelfde thema (Sillen, 2016). Met de oprichting van de thematafels in het plan *'Breda Doet'*, stelt de gemeente subsidie beschikbaar op basis van vooraf gestelde thema's in het sociaal domein en daarbij behorende wenselijke maatschappelijke resultaten (Gemeente Breda, 2016, p.5). Aan zo'n thematafel krijgen de actoren die te maken hebben met het thema de ruimte om kennis met elkaar en elkaars activiteiten te maken en projecten en ideeën omtrent het thema samen zo goed mogelijk uit te werken. De subsidieaanvraag wordt gezamenlijk door de partners aangeleverd (Sillen, 2016).

Een van de partners aan de thematafels is Breda Actief. Breda Actief inspireert, stimuleert, adviseert en faciliteert alle inwoners en organisaties in de gemeente Breda tot deelname aan en ontwikkeling van sport en vrijwilligerswerk. Dit doet zij door vraag en aanbod te verbinden, door te adviseren over mogelijkheden, door proactief in te spelen op ontwikkelingen en kansen, door activiteiten en ontmoetingen te organiseren en te faciliteren, door cursussen en workshops te geven, en door op te leiden en te begeleiden (Breda Actief, 2018a). De resultaatafspraken met Breda Actief liggen vast in het uitvoeringsprogramma van de thematafel Breda Beweegt.

De sportverenigingen in Breda zijn de derde groep actoren. Sportverenigingen zijn relatief autonoom. Kenmerkend hiervoor is de organisatievorm. Het is een vrijwilligersorganisaties met een ledendemocratie (van Bottenburg, 2013). Volgens van Bottenburg (2013, p.7) houdt dit in dat formeel gezien de leden gezamenlijk het beleid van de club bepalen. Leden kiezen



uit hun midden een bestuur, dat uitwerking gaat geven aan de opgestelde plannen. Over de uitvoering van het beleid legt het bestuur vervolgens verantwoording af aan haar leden tijdens de jaarlijkse Algemene Ledenvergadering (ALV). Deze ALV is voor alle leden toegankelijk. Dit betekent dat ieder lid invloed kan uitoefenen op het beleid van de vereniging. De ALV vormt volgens van Waardenburg (2016, p.10-11) het hoogste besluitvormende orgaan van de vereniging. Beslissingen van de ALV kunnen ingaan tegen beslissingen van bestuur of andere externe actoren zoals sportbonden en overheid.

## **RELEVANTIE**

### **MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE**

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant aangezien de Rijksoverheid meer mensen aan het bewegen wil krijgen en daarvoor het gehele rijksbudget (410 miljoen) gealloceerd heeft via het Sportakkoord (Bruins, 2018a, p.3). Dit onderzoek zal maatschappelijk inzichten trachten te verkrijgen over de betekenis die actoren op lokaal niveau geven aan het Sportakkoord en tot welke beleidsimplicaties dit leidt. De verkregen inzichten kunnen indien nodig bijdragen aan het verbeteren van de samenwerking tussen nationale beleidsontwikkeling en lokale beleidsimplementatie.

Een belangrijk uitgangspunt van de Minister is om tijdens de looptijd van het Sportakkoord te kunnen leren (Bruins, 2018b, p.11). Dat biedt namelijk de mogelijkheid om tussentijds beleid bij te sturen in plaats van achteraf te verantwoorden. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan het leren. Daarnaast is dit onderzoek maatschappelijk relevant aangezien het een indicatie geeft van de mogelijke efficiëntie van het Sportakkoord door te kijken naar de beleidskloof die lokale actoren ervaren en daarmee met concrete aanbevelingen komt om deze te verkleinen.

Daarnaast staat in een brief van Minister Bruins (2019) aan de Tweede Kamer dat er in het Sportakkoord door de bestuurlijke alliantie afgesproken is dat er een onderzoek komt naar de governance in de sport. Dit is nodig want de sportsector is in transitie. Het

doel van het onderzoek is om de knelpunten die als gevolg hiervan ontstaan in kaart te brengen en scenario's op te stellen hoe hiermee om te gaan (Bruins, 2019). Dit onderzoek geeft inzichten in de beleidskloof die verenigingen ervaren richting het governance netwerk en het Sportakkoord. Waardoor knelpunten inzichtelijk worden gemaakt.

### **WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE**

Het onderzoek is wetenschappelijk relevant, want zoals Houlihan (2005) benadrukt, is er een afwezigheid van een traditie van beleidsanalyse van sport. Hij stelt dat dit een significante lacune in de sociaalwetenschappelijke studie van het veld is. Dit omdat de prominentere rol van de staat als afwisselend promotor, regulator, leverancier van middelen, manipulator en uitbouter van sport niet voor de hand ligt. Houlihan (2005) veronderstelt dat de oude denkwijze van sportbeheerders en politici om 'politiek buiten de sport te houden' al lang is verlaten. Hij stelt dat er sprake lijkt te zijn van een duidelijke terughoudendheid om de bijdrage te erkennen die beleidsanalyses kunnen leveren aan ons begrip van sport en samenleving. Houlihan (2005) oppert om verschillende beleidsperspectieven te verbeteren en aan te vullen door een meer expliciet en theoretisch onderbouwd begrip van het proces van sportbeleid, en over de rol en het belang van overheidsbeleid en overheidsinstellingen te creëren. Dit onderzoek zal ingaan op de betekenisgeving van lokale actoren aan nationaal beleid en daaruit voortkomende beleidsimplicaties. Daarbij zal deze betekenisgeving vanuit verschillende beleidsperspectieven bekeken worden, hetgeen bijdraagt aan het vergroten van het begrip over sportbeleid en de rol van de overheid.

Ook Fahlén et al (2014) roepen op tot meer onderzoek. Zij stellen dat om tot een meer fijnmazig inzicht in de uitvoering van beleid te komen, ze onderzoek nodig hebben dat niet alleen gericht is op specifieke beleidsinitiatieven, maar op de dagelijkse activiteiten van sportclubs. Daarbij roepen ze op tot meer studies in andere landen buiten de Engelstalige context, met verschillende institutionele landschappen om de contextuele modulatie van de huidige kennis voort te zetten. Dit onderzoek zal in



de Nederlandse institutionele sportcontext plaatsvinden, waarbij er aandacht is voor de betekenisgeving van sportclubs. De inzichten voortkomend uit dit onderzoek dragen bij aan vergroten van dit inzicht in de uitvoering van beleid.

Daarnaast is er weinig bekend over de betekenisgeving en beleidsimplementatie van zo'n nationaal governance network in de Nederlandse sportcontext. Uit een studie in Engeland van Grix & Phillpots (2010) is gebleken dat de governance gedachte niet in alle sectoren werkt. Zij stellen dat men kritisch moet zijn op het governance-verhaal in bepaalde beleidssectoren, zoals sport. Sommige beleidssectoren passen beter bij een governance structuur dan andere. Dit onderzoek draagt bij aan de uitbreiding van kennis omtrent network governance in de sport en mogelijke beleidsimplicaties door voor de Nederlandse situatie te onderzoeken hoe lokale actoren tegen sportbeleid van het governance-netwerk aankijken.

### **LEESWIJZER**

Dit onderzoek zal bestaan uit een theoretisch kader en een literatuurstudie, gevolgd door een methodologie. Vervolgens worden de resultaten weergegeven en geanalyseerd. Het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie, een discussie, een reflectie en aanbevelingen.



Universiteit Utrecht



## THEORETISCH KADER

*Dit is een van foto van de sportdag voor alle kinderen, zowel met als zonder beperking. Georganiseerd door de consulent en sportcoaches aangepast sporten in 2018.*



## THEORETISCH KADER

In dit onderdeel wordt ingegaan op theorieën die bijdragen aan het analyseren van de resultaten en het opstellen van een vragenlijst. Eerst wordt het concept 'betekenisgeving' uiteengezet. Vervolgens wordt ingegaan op verschillende theorieën om betekenis te geven aan beleid.

### BETEKENISGEVING

In dit onderzoek staat het begrip betekenisgeving centraal en daarom wordt dit verhelderd en uiteengezet. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het begrip '**sensemaking**' van Weick. Dit doet de onderzoeker, omdat er volgens Korsten (Z.D.) geen betekenis is, maar mensen vinden die betekenis uit, construeren haar, in hun handelen, waarbij er steeds een wisselwerking is tussen datgene wat de mensen in de wereld tot stand brengen en wat zij daar vervolgens van waarnemen.

Weick (in Korsten, Z.D., p.16) stelt dat sensemaking begint in het geloof en de overtuiging van mensen (believe-driven) of in het handelen van mensen (action-driven). Deze believe-driven sensemaking die invloed heeft op het handelen van mensen, onderscheidt Weick (1995) in argumentatie en verwachting. Zoals Korsten (Z.D., p. 16) stelt, wordt in het geval van argumentatie de verscheidenheid in opvattingen gereduceerd door een proces van redetwisten tussen mensen die het met elkaar oneens zijn. De uitkomst bestaat uit meer duidelijkheid over opvattingen. Dit is weer de basis voor meer eenduidigheid in het handelen. Verwachtingen werken anders; zij filteren wat mensen zien en geloven en geven focus, omdat ze het mogelijk maken consistent te handelen en energie te richten (Korsten, Z.D., p. 16).

Om het concept betekenisgeving te verduidelijken, zal er gebruik gemaakt worden van de inzichten van Weick, één van de grondleggers van de betekenisgevingsperspectief (Maitlis & Christianson, 2014). In zijn boek "Sensemaking in Organisations" introduceerde Weick (1995) het concept betekenisgeving in de organisatiewetenschappen. Volgens Weick (1995) komt betekenisgeving voort uit sociale interactie van mensen. Het draait bij

betekenisgeving om de werkelijkheid van de respondent in de huidige context. Deze werkelijkheid wordt gevormd en beïnvloed door situaties en ervaringen uit het verleden (Weick 1995). Volgens Weick (1995) ontvangt iemand signalen (cues) en deze plaatst iemand in bestaande betekenis gevende structuren (frames). Deze structuren zijn bronnen die mensen ter beschikking hebben en waaruit zij zin kunnen putten in situaties waarmee zij geconfronteerd worden. De betekenis die iemand geeft, staat niet vast, want deze wordt continu aangepast aan de hand van de nieuwe informatie en ervaringen (Weick, 1995). De definitie van sensemaking die Weick (1995) geeft, is: "**Sensemaking is understood as a process that is (1) grounded in identity construction, (2) retrospective, (3) enactive of sensible environments, (4) social, (5) ongoing, (6) focused on and by extracted cues, (7) driven by plausibility rather than accuracy.**" (P. 17).

Deze definitie kent 7 eigenschappen:

1) De eerste is identiteitsconstructie. Volgens Weick (1995, p. 18) begint betekenisgeving aan een fenomeen met een betekenisgever. Deze betekenisgever kent eigen identiteiten. Deze identiteiten worden gevormd in een proces van interactie. Naarmate er verschillende interacties zijn, veranderen definities van jezelf (Weick, 1995, p.22). Dus welke identiteit de persoon aanneemt om met een situatie te dealen op dat tijdstip heeft effect op de betekenisgeving van deze persoon aan een situatie (Weick, 1995, p.24). Korsten (Z.D., p.14) vat dit samen door te stellen dat: *als mensen betekenisvolle situaties construeren, geven ze tevens aan wie zij zelf (willen) zijn.*"

2) Het tweede kenmerk is retrospectief. Een ervaring wordt pas betekenisvol nadat de betekenisgever hem heeft beleefd en daarop heeft teruggeblikt. Het gaat om het achteraf structureren van en betekenisgeven aan ervaringen en handelingen (Weick, 1995, p.24-26).

3) Daarnaast creëert betekenisgeving zinvolle omgevingen (Korsten, Z.D.). Dit is een proces dat bestaat, omdat er dubbelzinnigheid heerst. Deze ambiguïteit leidt tot een onzekere situatie. Om vanuit



deze ambiguïteit tot een definitie van de realiteit te komen, kan men reageren of samenvoegen. Men test deze dubbelzinnigheid in een deel van de omgeving en vermindert deze door te selecteren waar wel of niet wat mee gedaan wordt. Dit resulteert in retentie, oftewel het vasthouden aan deze definitie van de werkelijkheid (Weick, 1995; Korsten, Z.D., p. 10).

4) Daarnaast is betekenisgeving sociaal. Dit komt, omdat het construeren en interpreteren van de situaties zich voltrekt in menselijke interactie (Weick, 1995).

5) Betekenisgeving is een doorlopend proces volgens Weick (1995), aangezien meningen en opvattingen kunnen veranderen. Er is nooit een eind aan een proces van betekenisgeving.

6) Betekenisgeving is gefocust op onttrokken signalen. Mensen nemen niet de dingen zelf waar, maar bepaalde signalen (cues), waaraan zij een bredere betekenis toewijzen.

7) Als laatste wordt betekenisgeving volgens Weick (1995) gedreven door plausibiliteit in plaats van nauwkeurige omschrijving van de werkelijkheid. Mensen zijn gericht op een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie en niet op de nauwkeurige weergave hiervan. Het moet bruikbaar zijn, daarbij hoeft het niet per se waar te zijn.

De Sonnaville (2006) stelt dat de theoretische inzichten van Weick aantonen wat een respondent vertelt en hoe hij/zij dit geconstrueerd heeft. En zoals Weick (1995, P.4) het zelf stelt, kunnen onderzoekers met deze inzichten begrijpen: "**How they construct, what they construct, why, and with what effects.**".

### BELEIDSTHEORIEËN

Beleidsprocessen zijn complex. Het is lastig om deze te analyseren en verklaren. Om dit te doen, zullen hieronder vier theorieën op beleid toegelicht worden. Deze theorieën zijn: de rationale, de politieke, de culturele en de institutionele theorie. Deze theorieën worden benoemd, omdat Weick (in Korsten, Z.D., p.15-16) aangeeft dat mensen een aantal bronnen ter beschikking hebben, waaruit zij zin kunnen putten in de situaties waarmee zij in organisaties geconfronteerd worden.

Deze bronnen kunnen handelingstheorieën, paradigma's, frames, exemplars, ideologieën en tradities zijn (Korsten, Z.D., p. 15-16). De onderstaande theorieën zijn de meest voorkomende theorieën om te kijken naar beleid (Bekkers, 2012).

Deze theorieën worden behandeld, omdat volgens Goodwin & Grix (2011) inzicht in ontwikkelingsprocessen afhankelijk is van zowel structuren en instituties aan de ene kant, als van ideeën, culturen en overtuigingen aan de andere kant. Het bouwt voort op de argumenten van Grix (2010) en O'Gorman (2011) dat beleidsanalyses zich moeten richten op zowel oppervlakte- als onderliggende machtsverhoudingen en afhankelijkheid van middelen, zowel institutionele padafhankelijkheid, overtuigingen en ideeën van betrokken actoren, als elementen van top-down- en bottom-up benaderingen, en zowel de structuur van een beleid als de acties van uitvoerders.

### RATIONELE BELEIDSTHEORIE

Vanuit de rationale beleidstheorie definieert men beleid als het realiseren van doelstellingen door de inzet van bepaalde middelen volgens bepaalde tijdkeuzes (Hoogerwerf, 1989, p.20 in Bekkers, 2012, p. 53). Aanhangers van dit perspectief benadrukken het belang van finaal denken, oftewel doeleinden en middelen vormen de grondstructuur van elk beleid (Kuypers, 1984, p.18 in Bekkers, 2012, p.53, Bovens et al, 2012, p.73). Doelrationaliteit vormt het belangrijkste verklaringsmechanisme.

De rationale benadering wordt gekenmerkt door een *homo economicus* mens- en wereldbeeld. Kenmerkend hiervoor zijn volgens Bekkers (2012. 53-54):

- Specifieke doelstellingen die in een hiërarchische relatie tot elkaar staan.
- Middelen die rationeel gedacht bij kunnen dragen aan het behalen van de doelstelling.
- Een heldere inschatting van de te verwachten effecten/consequenties (kosten en baten).
- Helder criteria en prioriteiten.
- Een keuze gericht op doelmaximalisatie.



### **Rational choice theory**

De rational choice theory is de vertaling van de rationele denkwijze uit de economische literatuur naar de sociologie (Scott, 1999).

In rationele keuzetheorieën worden individuen gezien als gemotiveerd door de wensen of doelen die hun voorkeuren uitdrukken. Ze handelen binnen specifieke, gegeven beperkingen en op basis van de informatie die ze hebben over de omstandigheden waarmee ze te maken hebben. Omdat het niet mogelijk is voor individuen om alle verschillende wensen te bereiken, moeten ze keuzes maken met betrekking tot zowel hun doelen als de middelen om deze doelen te bereiken. Rationele keuzetheorieën stellen dat individuen moeten anticiperen op de uitkomsten van alternatieve handelwijzen en moeten berekenen wat het beste voor hen is. Rationele individuen kiezen het alternatief dat hen waarschijnlijk de grootste voldoening zal schenken (Scott, 1999).

Rationele keuzetheoretici erkennen dat de dreiging van straf of de belofte van een beloning mensen net zo motiveert als de straf of beloning zelf. De dreiging van straf, bijvoorbeeld, kan passend gedrag oproepen van degenen die de straf willen vermijden (Scott, 1999).

### **POLITIEKE BELEIDSTHEORIE**

Vanuit de politieke beleidstheorie ziet men het beleidsproces als een permante strijd. Belangentegenstellingen zijn volgens deze theoretici kenmerkend voor beleid. Het gaat vooral om macht en strijd tussen allerlei belanghebbende partijen om macht en invloed te behouden en te verwerven (Bekkers, 2012, p. 60-61).

Het mens- en wereldbeeld dat hieraan ten grondslag ligt, is dat mensen en organisaties zich grotendeels laten leiden door het veiligstellen van hun eigen belangen. In deze benadering staat de spanning tussen het eigen belang en het publieke belang centraal. Een uitdaging hierbij is dat de uitoefening van macht binnen het proces als legitiem ervaren wordt. Het publiek belang wordt gezien als de stolling van bepaalde machtsverhoudingen die invulling geven aan bepaalde waarden rondom een bepaald probleem (Bekkers, 2012, p. 61).

De machtsstrijd vindt plaats in arena's of netwerken. In een arena wordt vooral aandacht besteed aan de hoeveelheid partijen met deels overlappende, deels aanvullende en deels conflicterende belangen. Het idee van het netwerk kent dit ook, maar vraagt aandacht voor afhankelijkheidsrelaties tussen verschillende partijen (Bekkers, 2012, p.61-62). Afhankelijkheid ontstaat doordat organisaties controle kunnen uitoefenen over de beschikbaarheid van, de toegang tot en de verdeling van vitale hulpbronnen, waarvan andere organisaties afhankelijk zijn en op grond waarvan macht wordt uitgeoefend om bepaalde belangen te verdedigen. Deze machtsbronnen kunnen materiële of financiële hulpbronnen, kennis en vaardigheden, informatie, positie-of functiemacht, relaties, identiteit en collectieve macht zijn (Bekkers, 2012, p.162).

### **Network governance theory**

Binnen de Nederlandse overheid is steeds vaker een coproductie van beleid zichtbaar (Bekkers, 2012, p.171). Zo ook met het Nationaal Sportakkoord. Deze coproductie van beleid wordt in verband gebracht met een paradigmawisseling binnen de bestuurskunde, namelijk de verandering van government naar governance (Bekkers, 2012, p.171). Governance refereert volgens Rhodes (1996, p. 652-653) aan een nieuwe manier of methode van besturen. Governance is volgens Rhodes (1996, p.653) niet eenduidig te formuleren. Rhodes, 2007, p. 1246) stelt een definitie voor waarbij governance refereert aan zelforganisatie in interorganisatorische netwerken, waarbij ze de volgende kenmerken heeft:

- Interdependentie tussen organisaties
- Continue interactie tussen actoren in het netwerk, vanuit de noodzaak om hulpbronnen uit te wisselen en over een gedeeld doel te onderhandelen.
- Spelachtig interactie, vastgelegd in vertrouwen en regels, waarover onderhandeld is en die geaccepteerd zijn door de actoren van het netwerk
- Een significante autonomie van de staat. Netwerken leggen hierbij geen rekenschap af aan de staat.

Op het gebied van beleid vinden samenwerkingen plaats binnen



beleidsnetwerken. Deze beleidsnetwerken verwijzen volgens Rhodes (2007, p.1244) naar reeksen formele en informele institutionele verbanden tussen gouvernementele en andere actoren gestructureerd rond gedeelde belangen bij publieke beleidsvorming en implementatie. Deze instellingen zijn onderling afhankelijk. Beleid komt hierbij voort uit onderhandeling tussen de leden van het netwerk.

### **Resource dependency theory**

De resource dependency theorie ligt ten grondslag aan de theorieën over network governance. Volgens Pfeffer & Salancik (2003) hebben organisaties hulpbronnen (resources) nodig om hun doelstellingen te kunnen realiseren. Deze bronnen kunnen zowel materieel als immaterieel zijn. Materiele bronnen zijn bijvoorbeeld: economische middelen, maar ook menskracht. Immateriële bronnen zijn bijvoorbeeld: kennis en vaardigheden, relaties etc. Hulpbronnen zijn daarbij vaak schaars (Pfeffer & Salancik, 2003). Actoren hebben volgens hen vaak niet alle hulpbronnen die van vitaal belang zijn voor het uitvoeren van beleid en daardoor zijn ze afhankelijk van andere relaties (Pfeffer & Salancik, 2003). Deze afhankelijkheid ontstaat als de ene organisatie afhankelijk is van de hulpbronnen van een andere organisatie om iets te bereiken (Pfeffer & Salancik, 2003). De resource dependency theory stelt dat organisaties nooit compleet zelfredzaam zijn, maar altijd afhankelijk zijn van andere actoren om aan de hulpmiddelen te komen die nodig zijn om haar doelstellingen te bereiken. Wel proberen organisaties zo beperkt mogelijk afhankelijk te zijn van andere actoren. Volgens Pfeffer & Salancik (2003) zijn er zowel eenzijdige als meervoudige afhankelijkheidsrelaties. Een eenzijdige relatie kenmerkt zich doordat een organisatie voor het verkrijgen van benodigde hulpbronnen afhankelijk is van een andere organisatie (Pfeffer & Salancik, 2003). De organisatie die de hulpbron(nen) heeft, heeft macht. Zij kan kiezen of ze de hulpbron deelt of niet deelt, ook kan zij hierover onderhandelen. In meervoudige afhankelijkheidsrelatie zijn organisatie afhankelijk van elkaars hulpbronnen (Pfeffer & Salancik, 2003). Volgens Van der Krogt en Vroom (1988 in Bekkers, 2012,

p.163) is de macht afhankelijk van een aantal eigenschappen van de machtsbron namelijk:

- Het beperkte toepassingsbereik van de machtsbron.
- De onmisbaarheid van de machtsbron.
- De onuitputtelijkheid van de machtsbron.
- De overdraagbaarheid van de machtsbron.
- De houdbaarheid van de machtsbron.
- De ruilbaarheid van de machtsbron.

### **CULTURELE BELEIDSTHEORIE**

Binnen de culturele beleidstheorie wordt vooral aandacht besteed aan de vrijwillige betekenisgeving aan beleidsprocessen (Bekkers, 2012, p. 68). Het gaat om de eigen zingeving van actoren aan de wijze waarop ze beleidsproblemen definiëren en naar relevante aanpakken zoeken.

Men benadert beleid vooral als de belichaming van zingevingspatronen. Beleid wordt hierbij volgens Stone (2003 in Bekkers, 2012, p. 68) gezien als een sociale constructie, als sociaal geconstrueerde werkelijkheid die het product is van de doorlopende interactie tussen partijen. Daarbij wordt gewezen op de expressieve of symbolische dimensie naast de politieke en rationele dimensie van beleid (Edelman, 1977 in Bekker, 2012, p.69).

### **Discourse theory**

Het beleidsproces verloopt in de culturele benadering via discourscoalities waarbinnen taalspelen plaatsvinden (Bekkers, 2012, p.74). Een discours is een vorm van kennis die men heeft over de wereld of zoals Macionis & Plummer (2012) stellen, is een discours een idee, lichaam of taal die gedragen wordt door instituties. Een discourse speelt een belangrijke rol in hoe mensen de wereld ervaren en de mensen om hen heen zien en in hoe zij vinden dat zij en anderen zich moeten gedragen. Een discours bestuurt de manier waarop er over een bepaald onderwerp betekenisvol gepraat wordt en de manier waarop ideeën in praktijk worden gebracht (Henry & Ko, 2014, p. 24). Met betrekking tot sportbeleid wordt door verschillende partijen gebruik gemaakt van discourses. Dit gebeurt, omdat men in de sport in tegenstelling tot andere domeinen van het sociaal beleid, moeite





heeft met het vinden van middelen, status en legitimiteit. Om het aanwenden van de bronnen toch te rechtvaardigen maakt men gebruik van discourses (Henry & Ko, 2014, p. 25-27).

### **INSTITUTIONELE BELEIDSTHEORIE**

Bij de institutionele beleidstheorie staan de betekenisgeving en de interacties van de verschillende actoren centraal. Alleen ligt de nadruk hierbij op de begrenzing van de interacties (Bekkers, 2012, p.75). Binnen deze benadering krijgen beleid en beleidsprocessen volgens Bekker (2012, p. 75) vorm doordat ze zijn gesitueerd in een systeem van historische gegroeide regels, normen en praktijken, terwijl de posities en afhankelijkheidsrelaties tussen actoren in allerlei regels en conventies zijn ingekaderd. Beleid kent volgens deze benadering een bepaalde padafhankelijkheid (Pierson, 2000 in Bekkers, 2012).

Furusten (2013, p. 24) stelt dat de institutionele omgeving bestaat uit een set van bestaande regels (zowel formeel als informeel) die bepalen wat wettelijk, sociaal en psychologisch geoorloofd is. Deze 'regels' verschijnen niet zomaar. Individuen en organisaties formuleren hen en verzekeren dat ze gevolgd worden; waar nodig met sancties. Om deze regels te laten bestaan is er een systematisering tijdens de sociale interactie nodig (Furusten, 2013, p. 27). Furusten (2013, p. 25) maakt met betrekking tot regels een onderscheid tussen wetten en normen. Wetten vallen onder de categorie juridisch bindende regels, aangezien ze expliciet, opgeschreven, afdwingbaar en geldend voor iedereen zijn. Normen zijn aan de andere kant verwachtingen in de moderne samenleving over hoe organisaties en individuen zouden moeten handelen in bepaalde situaties. Zowel de wetten in de sector van de actor als verwachtingen van andere actoren in dezelfde omgeving beperken een organisatorische of individuele mogelijkheid om te handelen. Als een actor deze regels breekt wordt deze als minder legitiem gezien (Furusten, 2013, p.26-27).

Het mens- en wereldbeeld dat ten grondslag ligt aan de institutionele benadering is dat van een wereld waarin instituties een centrale rol spelen. De wereld wordt gevormd door verschillende formele en

informele regels die onze visie op de werkelijkheid sturen. Regels spelen volgens Bekkers (2012, p.76) een rol binnen beleidssectoren. Een beleidssector is volgens hem gezien als een regulerende, normatieve, cognitieve infrastructuur die het functioneren van individuele organisaties faciliteert, maar ook conditioneert. Op grond van deze regels worden door actoren bepaalde rollen aangenomen. Rolgeleid gedrag is binnen deze benadering belangrijk, omdat ze medewerking realiseren en zorgen voor een bepaalde identiteit (Bekkers, 2012, p.77).

### **Path dependency theory**

De padafhankelijkheidstheorie maakt deel uit van de denkrichting van het historisch institutionalisme, die instituties beschouwt als structurele variabelen waaruit ideeën, belangen en bevoegdheden voortvloeien. Ze vormen het vertrekpunt van de activiteit van het overheidsbeleid, in de zin dat instituties bijdragen aan het structureren ervan door de organisaties en daarmee hun activiteiten aan te moedigen of te beperken (Trouvé et al, 2010).

De padafhankelijkheidstheorie vertrekt volgens Trouvé et al (2010, p. 4) vanuit het uitgangspunt dat organisaties en actoren deel uitmaken van instituties die gedragsnormen en activiteiten langs gevestigde paden structureren en kanaliseren. Deze paden bestaan uit organisaties (met hun normen, waarden en regels) en overheidsbeleid voortkomend door eerdere keuzes die beperkingen opleggen aan institutionele ontwikkelingsprocessen. Het idee van afhankelijkheid in relatie tot het genomen pad benadrukt de historische dynamiek die dicteert dat wanneer een pad eenmaal is gekozen, het moeilijk te veranderen is, omdat de processen geïnstitutionaliseerd worden en in de loop van de tijd worden versterkt. Het wordt steeds moeilijker om institutionele keuzes uit het verleden om te keren, omdat het niet volgen van de regels en normen die door eerdere keuzes zijn vastgesteld 'kosten' genereert op het gebied van investering, leren, coördinatie en anticipatie. Daarom worden bestaande instituties meestal aangepast en niet vervangen, ondanks hun minder optimale karakter en wordt institutionele inertie gegenereerd (Trouvé et al, 2010, p. 4).



## LITERATUURSTUDIE

In dit onderdeel wordt ingegaan op aspecten die er in de literatuur bekend zijn over beleidsimplicaties, samenwerking tussen overheid en andere sectoren, governance in de sportsector, de relatie tussen de nationale en lokale overheid en de relatie tussen sportverenigingen en de overheid.

### DE BELEIDSKLOOF

Een centraal begrip in de literatuur is de beleidskloof wanneer er gekeken wordt naar beleidsimplicaties in de relatie tussen nationale beleidsontwikkeling en lokale beleidsimplementatie (Hunter & Marks, 2002). Vanuit de inzichten van Hunter & Marks (2002, p.5) is een beleidskloof te definiëren als *het verschil tussen de beleidsuitvoering zoals door de beleidsmakers is bedacht en de werkelijke uitvoering van het beleid door degene die het beleid moet implementeren*. Inzichten omtrent de beleidskloof staan centraal in dit onderzoek.

In de literatuur komen enkele interessante inzichten over de beleidskloof naar voren. Zo stelt Yanow (1996, in Eshuis, 2014, p.3) dat er zelden een match is tussen het beleidsplan en de beleidsuitvoering. Yanow (1996 in Eshuis, 2014, p. 19-20) benoemt twee invloeden die effect hebben op de uitvoering van beleid, namelijk de invloed die de conflicterende belangen van de sleutelactoren hebben op de uitvoering van het plan en de steeds weer veranderende omstandigheden waarmee beleid te maken heeft. Volgens Yanow (1996 in Eshuis, 2014, p. 20) wordt beleid niet altijd uitgevoerd zoals het gepland is, omdat burgers/organisaties beleid zelf gaan interpreteren, waardoor het een andere betekenis krijgt. Dit komt doordat beleid vaak gekenmerkt wordt door ambiguïteit. Deze vaagheid zorgt ervoor dat beleid op verscheidene wijzen uit te leggen is (Yanow, 1996 in Eshuis, 2014, p. 20). Daarnaast kunnen uitvoerende actoren volgens haar conflicterende belangen hebben, waardoor beleid niet altijd juist wordt uitgevoerd. Volgens Enserink et al (2010) groeit de complexiteit van de kloof daarbij op het moment dat er meerdere actoren in het netwerk zitten. Iedere actor heeft een

bepaalde gewenste situatie voor ogen en zij beschrijven de huidige situatie vaak op een andere manier.

Een andere reden waarom er een beleidskloof is, wordt benoemd door Easton. Hij stelt dat een beleidsproces een open systeem is, waarbij de input van de omgeving uiteindelijk worden omgezet in output. Naarmate de beleidsmaker door middel van zijn beleid er beter in slaagt om te voldoen aan de eisen van zijn omgeving dan zal de steun en de bereidheid om wat met dit beleid te doen toenemen (Easton in Bovens et al, 2012, p. 116-117). Gaat dit niet goed dan leidt dat tot vermindering van de steun en ondermijnt het op lange termijn de positie van de gezagdragers (in Bovens et al, 2012, p.116-117). Beleid is daarom volgens Coolsma & van Montfort (2014) succesvol als het aansluit bij wat in de praktijk actueel en relevant is.

Bekkers (2012, p.225) stelt dat tijdens het maken van beleid rekening moet worden gehouden met 3 cruciale vragen, die kunnen leiden tot een succesvollere beleidsuitvoering:

- Weten de beleidsuitvoerders wat er van hen verwacht wordt? (Beleidsinhoudelijke kennis)
- Kunnen ze het beleid echt uitvoeren? (Capaciteiten)
- Willen ze het beleid daadwerkelijk uitvoeren? (Draagvlak)

Volgens Stone (2012, p.380-381) berust het vaak door beleidsmakers gehanteerde rationale model van de beleidsvorming op het inschatten van de gevolgen van acties, het verbinden van waarden aan de gevolgen en het berekenen welke acties de beste resultaten opleveren. Zoals Stone (2012) aangeeft, vind deze rationale berekening pas plaats als de categorieën goedgekeurd zijn. De definitie van categorieën bepaalt het resultaat van deze rationale berekening. Categorieën zijn volgens Stone (2012, p.381) intellectuele grenzen die mensen op de wereld zetten om ons te helpen de wereld te begrijpen en op een ordentelijke manier te leven. Stone (2012, p.381) stelt dat de werkelijkheid alleen bekend is door deze te categoriseren, de delen te noemen en het een betekenis te geven.



Binnen het maken van beleid staan classificatie en differentiatie over hoe de wereld gecategoriseerd moet worden centraal (Stone, 2012, p.382). Daarbij leven mensen in een wereld van continua waardoor er oneindig veel keuzes zijn over hoe te classificeren (Stone, 2012, p. 382). Beleidsvorming is daarom volgens Stone (2012, p.382) een voortdurende strijd om de criteria voor classificatie, de grenzen van categorieën en de definitie van idealen, die de manier waarop mensen zich dienen te gedragen, te bepalen. Het rationele wordt volgens haar van belang op het moment dat er categorieën zijn vastgesteld. Dan kan men zich af gaan vragen: zal beleid A of B tot de minste schade leiden? Welk beleid zal het meeste goed doen, gezien onze doelen? Welk beleid is moreel juist (Stone, 2012, p.383)? De beleidskloof ontstaat volgens haar doordat beleidsmakers zich meer richten op 'evidence based policymaking', terwijl het in de praktijk meer gaat over een intellectuele en politieke strijd over de categorisering (van Ostaijen en Jhagroe, 2015, p.130).

Volgens Lipsky (1980 in Bekkers, 2012, p.217) komt een verschil tussen gewenste beleidsuitvoering en de werkelijke beleidsuitvoering voort uit de beleidsvrijheid van de street level bureaucrats. Lipsky definieert street level bureaucrats als: *"Public service workers who interact directly with citizens in the course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work"* (Lipsky, 2010, p.3). Deze street level bureaucrats worden in de frontlinie van hun werk geconfronteerd met burgers, organisaties en lokale partijen die vragen om bepaalde wet- en regelgeving en beleid toe te passen op een specifieke situatie. Daarom vraagt hun werk volgens Lipsky (2010) om flexibiliteit om deze unieke situaties, waarbij snelle besluitvorming nodig is, die gebaseerd is op beperkte informatie, af te handelen. In dit vertalingsproces naar een specifieke situatie vinden er volgens Bekkers (2012, p. 217) en Stone (2012, p.280-281) allerlei interpretaties van wettelijke normen plaats. In de beslissing die hieruit volgt wordt de werkelijke inhoud van beleid bepaald, zeker wanneer sprake is van vage of tegenstrijdige normen.

Daarnaast stelt Lipsky (2010, p.71) dat street level bureaucrats over weinig middelen zoals tijd, geld en kennis om aan de functieverwachtingen te voldoen, beschikken. 'Street level bureaucrats' creëren daarom 'snelkoppelingen': niet-goedgekeurde 'omgangsmechanismen om hen te helpen te compenseren voor een oneindige vraag naar diensten, ongrijpbare organisatiedoelen, gebrekkige middelen en werkgerelateerde stress. Deze omgangsmechanismen ontwikkelen ze op basis van percepties over hun baan, hun cliënten en zichzelf. Daaruit ontwikkelen ze praktijkpatronen die de vraag inperken en het gebruik van beschikbare middelen maximaliseren (Lipsky, 2010). Ambtenaren op straatniveau maken daarbij onderscheid tussen verschillende burgers. Als gevolg hiervan worden burgers massaal 'verwerkt' door gebruik te maken van stereotypingen en screening. Lipsky (2010) stelt dat stereotypingen de klantenpopulatie categoriseren en een hulpmiddel zijn om differentiatie van potentiële soorten burgers mogelijk te maken.

Najam (2000) onderscheidt vier vormen van samenwerkingsrelaties tussen de overheid en niet-gouvernementele organisaties, namelijk: coöperatie, confrontatie, complementariteit en coöptatie. Coöperatie is volgens Najam (2000, p.7) mogelijk als overheidsinstanties en niet-gouvernementele organisaties in een bepaalde situatie niet alleen vergelijkbare beleidsdoelen delen, maar ook de voorkeur geven aan vergelijkbare strategieën om deze te bereiken. In wezen is er sprake van convergentie van voorkeursuiteinden en-middelen. Volgens Najam (2000, p. 8) is een confronterende relatie waarschijnlijk als overheidsinstanties en niet-gouvernementele organisaties elkaars doelen en strategieën als antithetisch beschouwen tegenover die van henzelf. Er is dan sprake van divergentie van voorkeursuiteinden en middelen. Een complementaire relatie is volgens Najam (2000, p. 9) waarschijnlijk wanneer overheids- en niet-gouvernementele organisaties vergelijkbare doelen delen, maar verschillende strategieën verkieszen om die doelen te verwezenlijken. Er is dan sprake van uiteenlopende strategieën maar convergerende doelen. Als laatste



Why Transfer? Continuum Want To..... Have To			Who Is Involved in Transfer?	What Is Transferred?	From Where		Degrees of Transfer	Constraints on Transfer	How To Demonstrate Policy Transfer	How Transfer leads to Policy Failure	
Voluntary	Mixtures	Coercive			Past	Within-a Nation	Cross-National				
Lesson Drawing (Perfect Rationality)	Lesson Drawing (Bounded Rationality)	Direct Imposition	Elected Officials	Policies (Goals) (content) (instruments)	Internal	State Governments	International Organizations	Copying	Policy Complexity (Newspaper) (Magazine) (TV) (Radio)	Media Reports	Uniformed Transfer
	International Pressures		Bureaucrats Civil Servants	Programs	Global	City Governments	Regional State Local Governments	Emulation	Past Policies	Reports	Incomplete Transfer
	(Image) (Consensus) (Perceptions) Externalities			Institutions		Local Authorities		Mixtures	Structural Institutional	Conferences	Inappropriate Transfer
	Conditionality		Pressure Groups Political Parties	Ideologies				Inspiration	Feasibility	Meetings/ Visits	
	(Loans) (Conditions Attached to Business Activity)								(Ideology) (cultural proximity) (technology) (economic) (bureaucratic)		
	Obligations		Policy Entrepreneurs/ Experts Consultants Think Tanks Transnational Corporations Supranational Institutions	Attitudes/ Cultural Values Negative Lessons			Past Relations		Language	Statements (written) (verbal)	

**Figuur 2: Theoretisch framework van Dolowitz & Marsh (2002) voor een succesvolle beleidstransfer.**

onderscheid Najam (2000, p. 10) een coöptieve relatie, deze is volgens hem waarschijnlijk wanneer overheids- en niet-gouvernementele organisaties vergelijkbare strategieën delen, maar verschillende doelen verkiezen. Dergelijke situaties, gebaseerd op uiteenlopende doelen maar met convergerende strategieën, zijn in wezen onstabiel en vaak van voorbijgaande aard, omdat organisaties elkaars doelen proberen te veranderen in een soort politiek machtsspel. Beleidskloven worden voorkomen als zowel de beleidsdoelen al de strategieën door alle partijen als geschikt worden ervaren.

Volgens Dolowitz & Marsh (2002) faalt het beleid als men tijdens de beleidsoverdracht geen rekening houdt met verschillen in de context, als de ontvangende partij niet voldoende informatie heeft gekregen en als bepaalde onderdelen van het beleid niet goed zijn overgekomen. Zij hebben voor het proces van beleidsoverdracht een framework gemaakt, waarbij zij belangrijke factoren of voorwaarden voor een overdracht aanstippen. Belangrijke voorwaarden en factoren zijn volgens hen

de reden van de overdracht, de betrokken actoren, hetgeen dat overgedragen wordt, wie het overdraagt, mate van overdracht, de nadelen van overdracht en hoe deze gedemonstreerd wordt. Zie figuur 2.

### RELATIE OVERHEID VS. SPORTVERENIGINGEN

In zijn proefschrift 'Dubbelspel' beschrijft Waardenburg de relatie tussen overheid en sportverenigingen vanuit de institutionele benadering. Hij ziet dat overheden trachten om sportverenigingen meer in te zetten als instrument. Zij willen dat sportverenigingen meer vanuit een publieke logica gaat handelen en zich verantwoordelijk gaan voelen voor een toename in sportparticipatie over de gehele linie en het aanpakken van andere maatschappelijke uitdagingen, zoals sociale integratie, overgewicht en de ongezonde leefstijl (Waardenburg, 2016). Overheden zien sportverenigingen als relevante maatschappelijke partners.

Sportverenigingen zijn relatief autonome organisaties, die op basis van vrijwilligheid activiteiten voor haar leden organiseren



(Waardenburg, 2016, p.214). Skille (2011) vond in de Noorse context dat sportverenigingen zich voornamelijk laten leiden door de prestatie logica. Zo stelt Skille (2011, p.247): *'Competitiveness comprises the norms, rules, meanings systems and meaning structures that regulate social interaction in sport clubs'*. Een consequentie van deze nadruk op competitiviteit en prestatie zorgt er volgens Skille (2011) voor dat mogelijkheden voor het behalen van sociale doelstellingen beperkt zijn. Binnen de Nederlandse context ligt dit volgens Waardenburg (2016, p.216) genuanceerder. Hij ziet dat binnen de Nederlandse sportverenigingen zowel de community- als prestatie logica dominant zijn. Waardenburg (2016) ziet een assimilatie van de publieke logica; elementen van deze logica worden gebruikt door en toegevoegd aan de bestaande dominante community en prestatie logica.

Sportverenigingen wenden het proces van instrumentalisering aan om organisatiedoelen te bereiken en de relatie met de gemeente positief te beïnvloeden (Waardenburg, 2016, p.215). Sportverenigingen stellen zich volgens Waardenburg (2016) strategischer op dan tot op heden vastgesteld is. Het zijn geen willoze objecten die zich laten instrumentalisieren. Zij gebruiken het beleid vanuit strategische overwegingen vaak zelf instrumenteel (Waardenburg, 2016, p. 218). De instrumentalisering werkt twee kanten op. Op het moment dat overheden vrijwilligersorganisaties tot instrument van publiek beleid maken, stellen zij het beleid zelf bloot aan mogelijk instrumenteel gebruik (Waardenburg, 2016, p.219). Concluderend stelt Waardenburg (2016, p.220) dat overheden en de 'civil society' een dubbelspel spelen, aangezien beide partijen elkaar gebruiken als instrument voor het realiseren van doelen die niet noodzakelijk dezelfde zijn. Sportverenigingen hebben de keuze om logica's (marktlogica, community-logica, publieke logica) te omarmen of weerstand tegen de verscheidene logica's te bieden (Waardenburg, 2016, p. 224).

Dit inzicht draagt bij aan inzichten van Boessenkool over de relatie tussen overheid en sportverenigingen. Volgens Boessenkool (2011) ziet de overheid sport als middel om publieke doelstellingen te realiseren.

Terwijl voor leden en vrijwilligers van de sportvereniging sport als doel in grote mate het belangrijkste is (Boessenkool, 2011, p.6-7). Deze tegenstrijdigheid leidt tot het niets doen met de wensen vanuit de overheid. Volgens Schuijt (1999, in Boessenkool, 2011, p.6) komt dit, omdat vrijwilligers bezielde personen zijn, die de neiging hebben om externe belangen en ontwikkelingen die strijdig zijn met de eigen passie en belangen af te doen als onbelangrijk. Zij lijken zich op dat moment weinig aan te trekken van de verwachtingen en de normen die de omgeving aan hen stelt.

Uit een onderzoek van Harris et al (2009, p.7) in de Engelse context komt naar voren dat sportbestuurders niet op de hoogte zijn van het nationale overheidsbeleid. Daarbij gaven vrijwilligers in dit onderzoek aan dat de overheid een hiërarchische benadering van beleidsontwikkeling gebruikte waarbij de overheid en nationale sportorganisaties, beleid ontwikkelden met de verwachting dat de vrijwilligerssector dit beleid zou uitvoeren, zonder dat deze sector betrokken was bij de ontwikkeling van dit beleid (Harris et al, 2009, p.8). Ook werd er door verschillende vrijwilligers in dit onderzoek aangestipt dat wanneer de overheid beleid wil laten uitvoeren door de verenigingen dat zij daarvoor moet betalen en dit niet op de schouders van de vrijwilligers moet laten rusten (Harris et al, 2009, p.9).

Harris et al (2009) stellen dat de overheid bij het maken van beleid weinig rekening houdt met de praktijksituatie van sportverenigingen. Zo is er vaak een tekort aan vrijwilligers om het beleid uit te voeren of wordt de druk op de huidige vrijwilligers te groot en zijn er verschillende belangen en visies binnen verenigingen, hetgeen zorgt voor spanningen die effect hebben op het beleid van de club. Daarnaast dient men rekening te houden met de mening van de leden en eveneens zijn de hulpbronnen (zoals arbeid en geld) beperkt bij verenigingen (Harris et al, 2009). Fahlén et al (2014) voegen daaraan toe dat als de kosten en het risico laag zijn, dat sportverenigingen dan sneller bereid zijn om het beleid uit te voeren dan op het moment dat de kosten en het risico hoog zijn. Zij stellen dat zolang de overheid alleen beroep doet op de vrijwilligers om beleid uit



te voeren dat de sportverenigingen dan de macht blijven houden om te kiezen.

### RELATIE LOKALE OVERHEID VS. NATIONALE OVERHEID

De gemeente is een organisatie met twee gezichten (Derksen & Schaap, 2010, p. 13). Enerzijds is de gemeente het bestuur van een gemeenschap, anderzijds is zij dienstverlener van het Rijksoverheidsbeleid. Een gemeente heeft dus zowel autonomie als medebewind. Het gemeentebestuur is namelijk vrij om regels en beleid op te stellen en subsidie te verstrekken op elk beleidsterrein binnen haar eigen gemeentegrenzen. Anderzijds wordt een gemeente gekenmerkt door medebewind, aangezien ze taken van de Rijksoverheid uit dient te voeren (Derksen & Schaap, 2010, p.13). Daarnaast hebben de gemeente en het Rijk een complexe relatie. Gemeentes doen niet willoos wat de centrale overheid van hen verlangt. Zo wijken ze nogal eens af van verwachtingen die de wet aan hen stelt. Gemeentebesturen komen bij het Rijk op voor de belangen van hun burgers. Dit zorgt volgens Derksen & Schaap (2010, p.14) regelmatig voor spanningen tussen beide partijen. Deze spanningen worden versterkt als er sprake is van tegengestelde belangen. Daarbij moet gesteld worden dat de 'hogere' overheden de kaders en daarmee de mogelijkheden bepalen waarbinnen de gemeente kan opereren. Dat een gemeente niet altijd alles willoos overneemt komt volgens Derksen & Schaap (2010, p.13-14) voort uit het feit dat gemeenten een jurisdictie over een eigen gebied hebben, dat het bestuur van een gemeente democratisch gelegitimeerd is door middel van verkiezingen en er geen sprake is van een directe bevelsverhouding.

De Rijksoverheid en gemeenten zijn wederzijds afhankelijk van elkaar. Gemeenten dienen vaak beleid uit te voeren dat door de Rijksoverheid bedacht is en zij worden geconfronteerd met de discrepanties tussen het papieren rijksoverheidsbeleid en de grote diversiteit van de maatschappelijke werkelijkheid (Derksen en Schaap, 2010, p. 196). Volgens Derksen en Schaap (2010, p.196-197) verklaart dit de relatie niet volledig. Zij stellen dat de relatie gekenmerkt wordt door onderhandeling en macht. Beide actoren

hebben haar eigen machtsbronnen. Zo heeft de gemeente de macht van de 'lokale aanwezigheid'. Zij kent de lokale situatie en dient hier beleid uit te voeren. De Rijksoverheid anderzijds bepaalt wetten en sancties, zij beschikt over financiële machtsmiddelen en zij maakt gebruik van belangrijke nationale partners die steun verlenen (Derksen & Schaap, 2010, p. 196-197).

### GOVERNANCE IN SPORT

Bij de vorming van het Nationaal Sportakkoord is er uitgegaan van het principe van network governance. Uit een eerdere studie van Grix & Phillpots (2010) is gebleken dat de governance gedachte niet in alle sectoren werkt. Zij stellen dat je kritisch moet zijn op het governance-verhaal in bepaalde beleidssectoren zoals sport. Sommige beleidssectoren passen beter bij een governance structuur dan een andere. Grix & Phillpots (2010, p.14) concludeerden dat in Engeland het als volgt, werkt: ***“Hoewel deze governance netwerken in de sport bestaan uit een aantal actoren en verschillende instanties, bepaalt de bronafhankelijkheid wie de leiding heeft en welk pad er moet worden gevolgd. Door middel van audit- en feedbackmechanismen is de nationale overheid in staat om het beleid tot op het punt van aflevering vorm te geven en te definiëren. Dit in schril contrast met de autonome, multinationale beleidsaflevering die wordt voorgesteld door het ‘governance-verhaal’.*** Dit komt volgens Grix & Phillpots (2010) doordat de overheid bepaalde manieren (zoals subsidieverlening) gebruikt om actoren te sturen. Dit kan zij doen omdat sportorganisaties afhankelijk zijn van de subsidies en steun van overheid, waardoor deze hun gedrag aanpassen aan de wensen van de overheid, hetgeen Grix en Phillpots (2010) samenvatten als het bestaan van asymmetrische machtsrelaties binnen een governance network.



Universiteit Utrecht



## METHODOLOGIE

*Dit is een foto van het project Samen in Beweging uit 2017, waarbij ouderen met en zonder beperking onder begeleiding van een sportcoach kennis maken met sportaanbod bij verschillende sportaanbieders.*



## METHODOLOGIE

In dit onderdeel wordt de methode en manier van dataverzameling van het onderzoek beschreven en onderbouwd en zal de data-analyse, de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek besproken worden.

## ONDERZOEKSBENADERING

### KWALITATIEF INTERPRETATIEF ONDERZOEK

Dit is een kwalitatief interpretatief onderzoek naar de betekenis die lokale actoren geven aan het Sportakkoord en de gevolgen hiervan. Om ervaringen, zoals hierboven beschreven, te onderzoeken moet de onderzoeker volgens Heron (1981 in Seidman 2006) het perspectief van mensen kunnen begrijpen en onderzoeken. Daarin speelt taal een grote rol en daarvoor worden kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Kwalitatief onderzoek houdt volgens Denzin & Lincoln (2005 in Creswell, 2007, p.36): **“een interpretatieve, naturalistische benadering van de wereld in. Dit betekent dat kwalitatieve onderzoekers zaken bestuderen in hun natuurlijke omgeving en deze proberen te begrijpen of zij interpreteren verschijnselen in termen van de betekenissen die mensen hieraan geven”**. Anders gezegd participeert of neemt de onderzoeker interviews af in de te bestuderen situatie, waarmee hij/zij probeert de gebeurtenissen vanuit de visie van betrokkenen te beschouwen en zich te verplaatsen in de respondent (Tijmstra & Boeije, 2011, p.24; Bryman, 2012).

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief interpretatief onderzoek, omdat een complex, gedetailleerd begrip van de situatie gewenst is om de sociale werkelijkheid beter te begrijpen (Tijmstra & Boeije, 2011, p.24; Creswell, 2007, p.40). Deze details kunnen alleen worden vastgesteld door rechtstreeks met mensen te praten en in staat te stellen hun verhalen te vertellen, die onbezwaard zijn door wat de onderzoeker verwacht te vinden of wat hi/zij in de literatuur heeft gelezen (Creswell, 2007, p.40). In dit onderzoek wordt gestreefd naar idiografische kennis, oftewel kennis die het eigene of unieke beschrijft (Tijmstra & Boeije, 2011, p.23). De beschrijving van concrete, zichtbare gehelen zoals groepen

(gemeente, vereniging, sportstimuleringsstichting) vormt hierbij het uitgangspunt, maar dit neemt niet weg dat er gekeken wordt naar verschillen en overeenkomsten tussen groepen (Tijmstra & Boeije, 2011, p.23). Door gebruik te maken van deze benadering kan de werkelijkheid door de ogen van de respondenten worden bekeken (Boeije, 2014), zodat er achterhaald kan worden welke betekenis de respondent geeft aan het Sportakkoord.

### CASESTUDIE

Een casestudie is een manier om kwalitatief onderzoek te verrichten (Verschuren en Doorewaard, 2007, p.163; Creswell, 2007, p.73). Een casestudie is volgens Verschuren & Doorewaard (2007, p.183-184) en Creswell (2007, p.73) een onderzoek waarbij de onderzoeker een diepgaand en integraal inzicht probeert te verkrijgen in een of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of projecten, zoals bijvoorbeeld de totstandkoming van een bepaalde wet. De belangrijkste kenmerken van een casestudie zijn: Een smal domein bestaande uit een klein aantal onderzoekseenheden, een arbeidsintensieve benadering, meer diepte dan breedte, een selectieve steekproef, het beweerde betreft in vele gevallen het geheel, een open waarneming op locatie en kwalitatieve onderzoeksmethoden en-gegevens (Verschuren & Doorewaard 2007, p.184). Binnen de casestudie is het mogelijk om gebruik te maken van meerdere bronnen en methode waardoor er zowel bronnen-en methodentriangulatie plaats kan vinden (Verschuren & Doorewaard 2007, p.184).

De kracht van een casestudie zit in de diepte van de informatie die de onderzoeker kan verkrijgen. Binnen de context kunnen er meerdere perspectieven belicht worden (Ritchie & Lewis, 2003). In dit onderzoek is deze diepte van groot belang om de inzichten van de lokale actoren naar boven te halen.

In dit onderzoek is er sprake van een ‘embedded single casesdesign’, omdat er één case, die representatief is voor een groter maatschappelijk fenomeen, wordt bestudeerd en omdat er bij deze variant meerdere subcases/subunits worden onderscheiden. Door gebruik te maken van verschillende subunits kunnen





verschillende onderzoekseenheden/ lokale actoren onderzocht worden als ware het 'losse' cases (Verschuren en Doorewaard, 2007, p.187; Yin 2008a, p.380-386)).

Er is bewust voor een casestudie gekozen, omdat deze verschillende voordelen kent. Zo krijgt de onderzoeker een integraal beeld van het onderzoeksobject. Een casestudie kent een lagere mate van voorstructurering t.o.v. andere strategieën, waardoor hij wendbaarder is in het proces. Ook worden de resultaten van een casestudie sneller maatschappelijk geaccepteerd doordat de onderzoeker een minder afstandelijke rol heeft dan de onderzoeker die gebruik maakt van kwantitatieve methoden. Als laatste hebben de gegevens een meer alledaags karakter waardoor deze herkenbaarder zijn en beter geaccepteerd worden (Verschuren en Doorewaard, 2007, p.190-191).

## **ONDERZOEKSOBJECTEN**

### **DE CASE**

Het onderzoek bestaat uit één case met verschillende subcases of subunits zoals Yin (2008a, p.384) deze noemt. Iedere actor in deze context zal een subcase/subunit zijn. Er is gekozen voor de Bredase sportcontext, omdat de onderzoeker hier verscheidene connecties heeft, waardoor hij gemakkelijker aan informatie komt. Daarnaast is er voor Breda gekozen omdat de sport- en beweegrichtlijnen dicht bij het landelijk gemiddelde liggen. Zo voldoet in Breda 50 % van de inwoners aan de richtlijnen (landelijk 51,7%). Daarmee ligt het op Den Haag na het dichtst bij het landelijke gemiddelde van de 10 grootste gemeenten in Nederland (RIVM, 2018c). De keuze voor een grote gemeente is gemaakt, omdat deze gemiddeld meer geld uitgeven per inwoner aan de sport dan kleine gemeenten. Dit omdat grote gemeenten een meer regionale functie hebben (Hoekman, 2016). Daarnaast is er gekozen voor een grote gemeente, omdat zij meer fte's aan buurtsportcoaches hebben, vaker meedoen met de nationale sportweek en met nationale bewegstimuleringsprogramma's (RIVM, 2018d). Deze cijfers laten zien dat grote gemeente actiever zijn op het gebied van sport- en beweegbeleid.

Er is gekozen om Stichting Breda Actief te onderzoeken, omdat zij het

sportstimuleringsdeel van het gemeentelijk sportbeleid uitvoert (Breda Actief, 2018a). Er is gekozen om verenigingen binnen deze casestudy mee te nemen, omdat deze volgens Skille (2008) uiteindelijk degenen zijn die het sportbeleid implementeren, omdat zij op lokaal niveau sportmogelijkheden aanbieden aan geïnteresseerden.

### **WAARNEMINGS- EN ONDERZOEKSEENHEDEN**

De onderzoekseenheden worden op organisatieniveau bekeken. Er is gekozen voor een studie op organisatieniveau, aangezien de betekenisgeving aan het Sportakkoord van de verschillende lokale actoren onderzocht gaat worden (Yin, 2008b, p.422-423). De onderzoekseenheden binnen deze casus zijn: 1) Gemeente Breda, 2) Stichting Breda Actief en 3) Bredase sportverenigingen. Als waarnemingseenheden van de gemeente Breda is ervoor gekozen om vier beleidsambtenaren sport te interviewen. Als waarnemingseenheden van Breda Actief is er gekozen om interviews met de twee bestuurders van de stichting, één verenigingsadviseurs, één consulent schoolsport en één consulent aangepast sporten af te nemen. Als waarnemingseenheden voor de drie sportverenigingen is gekozen om verenigingsbestuurders te interviewen. Omdat de onderzoekseenheden organisaties zijn, wordt niet alleen uitgegaan van informatie van individuen. Daarom zijn de documenten van deze organisaties geanalyseerd (Yin, 2008b, p. 422). In bijlage drie is een uitgebreide casusbeschrijving van de actoren te vinden.

### **SELECTIE RESPONDENTEN**

Voor de beleidsambtenaren sport is gekozen omdat zij de gemeente Breda op sportgebied vertegenwoordigen en het beleid uitstippelen.

Er is gekozen voor de bestuurders van Breda Actief, aangezien zij mede de thematafelstukken schrijven, op basis waarvan de subsidie die Breda Actief krijgt, wordt vastgesteld. Zij weten inhoudelijk wat er op de planning staat om op te pakken in 2019. Ook hebben zij binnen hun werkzaamheden nauw contact met de beleidsambtenaren sport van de gemeente



en de wethouder. Voor de verschillende consulenten is gekozen aangezien zij bijdragen aan het eigen thematafelstuk en hier inhoudelijk over kunnen vertellen. Daarbij hebben zij de praktijkervaring.

De verenigingen HSC JEKA, IJshockeyclub de Yeti's en Tennisvereniging Breda Noord hebben meegedaan aan dit onderzoek. Er is specifiek voor de bestuurders van verenigingen gekozen, omdat zij het beleid van de vereniging opstellen en op de hoogte zijn van ontwikkelingen die er op verenigingsniveau spelen en dit moeten verantwoorden richting hun leden (van Bottenburg, 2013).

Om de respondenten te benaderen is er gebruik gemaakt van het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. De onderzoeker is zelf adviseur Sport, bewegen en recreatie bij Breda Actief. Tijdens het benaderen van de respondenten is het onderwerp van het onderzoek en het interview helder toegelicht (Boeije, 2014). Daarbij is duidelijk gemaakt dat de antwoorden van respondenten nooit gebruikt voor werkgerelateerde doeleinden worden gebruikt. Er is gebruik gemaakt van het persoonlijk netwerk, omdat dit ervoor gezorgd heeft dat de gewenste respondenten geïnterviewd zijn (Boeije, 2014).

## **METHODE EN DATAVERZAMELING**

Binnen casestudies kunnen verschillende methodes gebruikt worden. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, duo-interviews en documentenanalyses.

### **SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS EN DUO-INTERVIEWS**

Binnen dit onderzoek is er geopteerd voor semigestructureerde diepte-interviews en duo-interviews. Er is gekozen voor interviews, omdat deze de mogelijkheid geven om door te vragen waardoor de onderzoeker inzicht krijgt in mechanismen en percepties die anders onzichtbaar zouden blijven (Weiss, 1994). Daarbij kennen interviews volgens Yin (2008c, p. 435) voor casestudies verschillende voordelen, zoals: een directe focus op casestudie-onderwerpen (doelgericht) en het verkrijgen van inzichten in ervaren causale relaties en gevolgtrekkingen. De onderzoeker moet

hierbij volgens Yin (2008c, p.435) op bias, reflexiviteit en onvolledigheden letten. Binnen dit onderzoek is besloten om face-to-face interviews te houden, omdat er tijdens het interview rekening gehouden kan worden met gezichtsexpressie en lichaamsstaal. Dit is volgens Verschuren & Doorewaard (2007, p.231) belangrijk voor de juiste interpretatie van de antwoorden of om juist door te vragen.

Daarbij is geopteerd voor semigestructureerde interviews, omdat de onderzoeker binnen deze vorm van interviewen een richting voor ogen heeft, maar toch kan inspelen op de gesprekspartner. Het voordeel hiervan is dat er dieper op aspecten ingegaan kan worden, wanneer noodzakelijk geacht door de interviewer (Richardson et al. 1965; Smith 1975 in Bariball & While, 1994). De tweede reden waarom er gekozen is voor semigestructureerde (duo)interviews is om respondenten de mogelijkheid te geven om eigen input in te brengen tijdens het interview (Boeije, 2014). Hierdoor krijgt de onderzoeker extra informatie. Er is gekozen voor diepte-interviews, omdat personen meer hun inzichten, feiten en meningen kunnen delen en zelf interessante bronnen kunnen aanleveren (Yin, 2008c, p.440).

De interviews zijn op een door de respondent gekozen locatie afgenomen. Voor iedere onderzoekseenheid is een standaard interviewleidraad gebruikt. Alle interviews zijn opgenomen met de recorder op de mobiele telefoon. Voor het opnemen van de interviews is vooraf toestemming gevraagd. Later zijn alle interviews getranscribeerd en gecodeerd. Het codeerschema en de vragenlijst zijn in de bijlage één en twee te vinden.

### **DOCUMENTANALYSE**

Als toevoeging op de interviews is er bij iedere subcase gebruik gemaakt van de documenten. De voordelen van het gebruik van documenten is volgens Yin (2008c, p.435) dat ze vaker beoordeeld kunnen worden; ze niet zijn gecreëerd als een resultaat van een casestudie; ze exact zijn en ze een grote dekking hebben. Van de gemeente zijn 'Team Breda: Visie op sport en bewegen' en 'Team Breda uitvoeringsprogramma' gebruikt. Van Breda Actief is het uitvoeringsplan van de



thematafel 'Breda Beweegt' geanalyseerd en bij de verschillende verenigingen zijn de beleidsplannen voor de komende jaren onderzocht.

Op deze documenten wordt een kwalitatieve inhoudsanalyse losgelaten, wat inhoudt dat er op zoek gegaan wordt naar de betekenissen die de producenten van het onderzochte materiaal aan bepaalde zaken verlenen (Verschuren en Doorewaard, 2007, p.239).

### OVERZICHT DATA

In onderstaand schema wordt een overzicht gegeven van de verzamelde data binnen het onderzoek:

	Gemeente	Breda Actief	Verenigingen
Semigestructureerde interviews	2	5	x
Documenten	2	1	3
Duo-interviews	1	x	3

**Figuur 3: Overzicht verzamelde data.**

### DATA-ANALYSE

Om de data te analyseren is er gebruik gemaakt van coderen. Er is begonnen met open coderen, hetgeen volgens Strauss en Corbin (1990 in Verschuren & Doorewaard, 2007, p.196) een proces is waarbij gegevens met elkaar vergeleken worden, waarbij de onderzoeker stukken tekst karakteriseert door het toekennen van een label of een code.

Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Waarbij de codes vergeleken zijn en waarbij ze verrijkt zijn met nieuwe en specifiekere betekenisinhouden. Dit is doorgegaan totdat de concepten in voldoende mate ontwikkeld waren tot volwaardige begrippen, die eenduidig omschreven zijn en het te analyseren onderzoeksterrein bestrijken (Verschuren en Doorewaard, 2007 p.197). Overeenkomstige codes zijn bij het axiaal coderen samengevoegd (Edwards & Skinner 2009). Met behulp van het codeerschema, dat uit het axiaal coderen is voortgekomen, heeft de onderzoeker alle data nogmaals doorlopen en de data nogmaals selectief gecodeerd. Met behulp van deze codering is de onderzoeker tot een basisstructuur voor het resultatenhoofdstuk gekomen. Het resultaten- en analysehoofdstuk zijn geschreven door de codering te raadplegen.

## BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

### BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid oftewel de mate waarin het onderzoek toevallige fouten bevat (Verhoeven, 2013, p.24) gaat over de herhaalbaarheid van het onderzoek, oftewel worden dezelfde resultaten behaald wanneer het onderzoek nogmaals gedaan wordt (Babbie, 2010, Yin, 2008a, p.379). Dit onderzoek is een casestudie, wat betekent dat het onderzoek zowel plaats-, situatie- en tijdgebonden is (Creswell, 2007, p.73). Percepties zijn daarbij persoonsgebonden en afhankelijk van iemands identiteit (Weick, 1995). Percepties kunnen volgens Weick (1995) veranderen. Deze factoren zorgen voor een lagere betrouwbaarheid. De onderzoeker is hiervan op de hoogte en houdt hier rekening mee in de conclusies en aanbevelingen. Wel is er getracht om de betrouwbaarheid te vergroten door meerdere mensen met dezelfde functie binnen een subcase te interviewen.

### VALIDITEIT

Validiteit is te onderscheiden in constructvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit (Yin, 2008a, 374). Constructvaliditeit gaat over het identificeren van de correcte operationele maatstaven om de concepten die bestudeerd worden te meten (Yin, 2008a, p.374). Deze vorm van validiteit is verbeterd door zoals Yin (2008a, p.375) voorstelt in de datacollectie gebruik te maken van meerdere bronnen en door belangrijke informanten het conceptcasestudie rapport te laten beoordelen.

Volgens Verhoeven (2013, p.24) gaat de interne validiteit over de mate waarin er juiste conclusies kunnen worden getrokken. Yin (2008a, p.374) voegt toe dat interne validiteit gaat over het proberen een oorzakelijk verband vast te stellen, waarbij bepaalde condities geacht worden te leiden tot andere condities, zodat ze onderscheiden worden van onechte relaties. De interne validiteit is verbeterd door gebruik te maken van topic/vragenlijsten. Tijdens het opzetten van de vragenlijsten is kritisch gekeken of de vraag bijdraagt aan of er gemeten wordt wat de onderzoeker wilt meten (Babbie, 2010). De interne validiteit van deze casestudie is verder verhoogd door zoals Yin



(2008a, p.375) benoemt in de data-analyse te zoeken naar patroonovereenkomsten, te bouwen aan een uitleg, rivaliserende verklaringen aan te kaarten en gebruik te maken van logische modellen gebaseerd op theorie. Daarnaast is de interne validiteit verhoogd door de interviews op een door de respondent gekozen locatie af te nemen. Dit zorgt ervoor dat de respondent zich meer op zijn gemak voelde (Bryman, 2012). Eveneens is aangegeven dat wanneer het wenselijk is de gegevens geanonimiseerd worden, waardoor mensen vrijer durven te spreken. De laatste twee punten dragen bij aan het verkleinen van de kans op sociaal wenselijke antwoorden.

Externe validiteit oftewel generaliseerbaarheid is de mate waarin de conclusies kunnen worden toegepast op een deel van de populatie of situaties (het domein) (Druckman et al, 2011, p. 34, Yin, 2008a, p.374). Volgens Verschuren & Doorewaard (2007, p.191) is de externe validiteit van casestudie een potentieel nadeel. Naarmate men minder gevallen bestudeert wordt het lastiger om de bevindingen van toepassing te verklaren op het geheel (Verschuren & Doorewaard, 2007, p.197). Het onderzoek van meer cases zou bijdragen aan de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Creswell, 2007, p.75-76), maar doordat er in dit onderzoek diep ingegaan wordt op de case, is er niet voldoende tijd om meerdere cases te onderzoeken. Om de generaliseerbaarheid van deze single-casestudie toch te vergroten is er tijdens het onderzoeksontwerp gebruik gemaakt van theorie. De onderzoeker test hierbij de theorie in een tweede of derde omgeving. Deze versterking van de validiteit maakt volgens Yin (2008a, p.377-378) gebruik van de Replication Logic, dat houdt in dat de resultaten van het onderzoek geaccepteerd kunnen worden als ondersteuning van de bestaande theorieën.

### **ROL VAN DE ONDERZOEKER**

De onderzoeker is een student sportbeleid en sportmanagement aan de USBO en adviseur sport, bewegen en recreatie bij Breda Actief. Tijdens het onderzoek werden er ook mensen geïnterviewd, waar hij in zijn dagelijkse werkzaamheden mee te maken heeft. Dit heeft om extra oplettendheid gevraagd, aangezien veel zaken voor de onderzoeker al logisch lijken, terwijl ze voor

het onderzoek zeer belangrijk zijn.

Daarnaast is de invloed van de onderzoeker zowel in de dataverzameling als in de data-analyse aanzienlijk (Tijmstra & Boeije, 2011, p.24) en daarom wordt hier ook kritisch op gereflecteerd in de reflectie.



Universiteit Utrecht



## RESULTATEN EN ANALYSE

*Dit is een foto van de ondertekening van de door alle ijs sportverenigingen in Breda gezamenlijk opgestelde ijsbaanvisie. Dit traject stond onder begeleiding van een adviseurs sport, bewegen en recreatie. Het traject is in 2018 gestart*

## RESULTATEN EN ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de resultaten en de bijbehorende analyse van het onderzoek besproken.

### DE INSTITUTIONELE EN GOVERNANCE CONTEXT VAN HET NATIONAAL SPORTAKKOORD

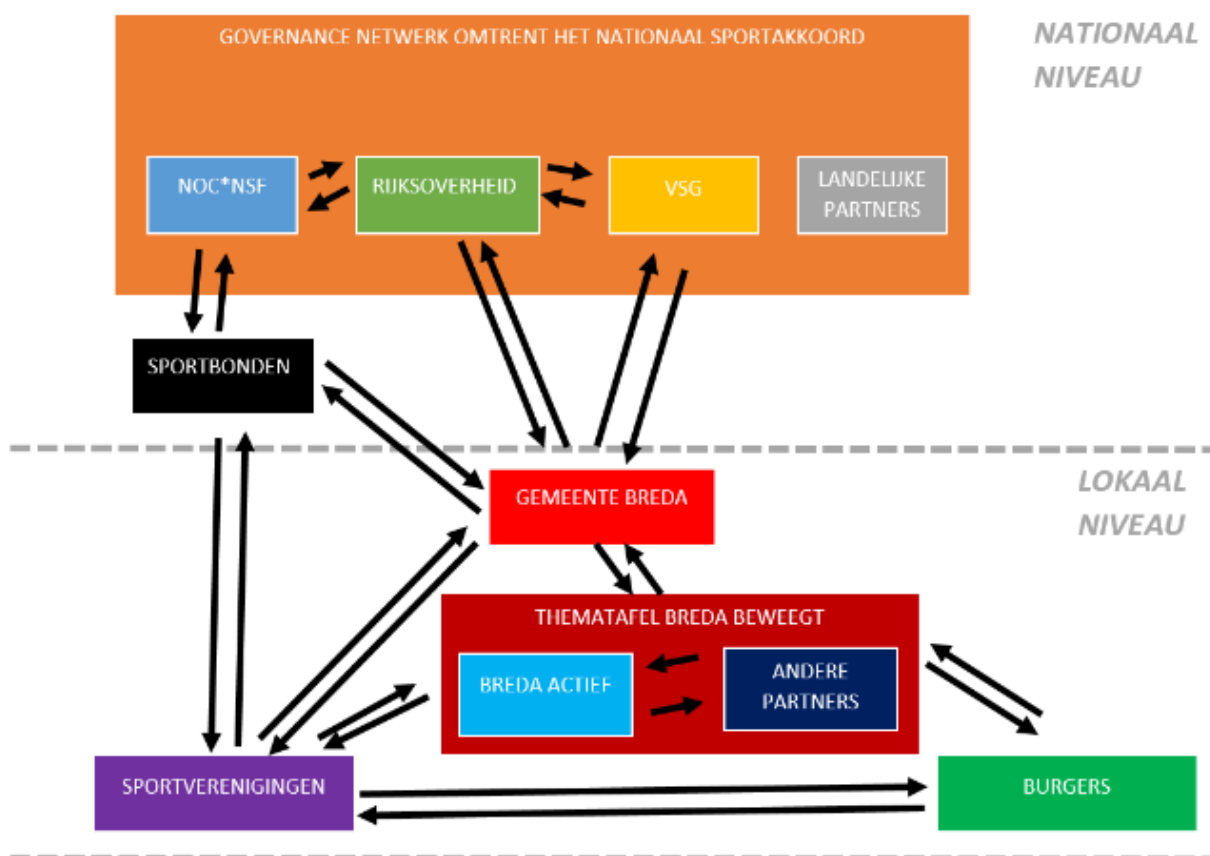
Uit het onderzoek komt naar voren dat het politieke en institutionele landschap een grote rol speelt bij de betekenisgeving aan het Sportakkoord. Zo spelen vaststaande institutionele structuren een rol bij de betekenisgeving. Ook spelen verschillende afhankelijkheden een belangrijke rol binnen de betekenisgeving. Zo is de gemeente afhankelijk van het Rijk m.b.t. financiering en zo is Breda Actief afhankelijk van gemeentelijke subsidies, die toegekend worden binnen een bepaalde institutionele structuur.

Omdat deze governance en institutionele context van belang is, wordt hieronder een schematische weergave gegeven van deze afhankelijkheden en institutionele

structuren omtrent het Nationaal Sportakkoord.

De Rijksoverheid (Ministerie van VWS) heeft samen met NOC\*NSF, als vertegenwoordiger van de bonden en VSG, als vertegenwoordiging van gemeenten en andere partners in de deelakkoorden, het Sportakkoord ontwikkeld. (VWS, 2018, p. 6). Dit Sportakkoord heeft invloed op het sportbeleid van gemeente Breda. Daarbij zijn er onderlinge afhankelijkheden. Zo zijn NOC\*NSF en de Rijksoverheid wederzijds van elkaar afhankelijk als het gaat om het behalen van doelstellingen in de sport. Daarbij is NOC\*NSF ook afhankelijk van de financiële middelen van het Rijk (NOC\*NSF, 2018).

VSG en VNG zijn voor de Rijksoverheid een goede gesprekspartner, omdat zij weten wat er leeft bij de gemeenten (Vereniging Sport en Gemeenten (VSG), 2019a). VSG behartigt de belangen van de gemeenten en treedt op als intermediair namens gemeenten (VSG, 2019b). De gemeenten/ gemeenteambtenaren zijn de betalende



**Figuur 3: Institutionele en governance context van het Sportakkoord m.b.t. dit onderzoek.**



leden van VSG, waardoor VSG voor financiën afhankelijk is van de gemeenten. VSG biedt de ambtenaren op haar beurt weer kennis en een stukje inspraak, zo stelt een van de beleidsambtenaren sport: ***“Ik kreeg toen ik het las het Sportakkoord, want voor de vaststelling hebben we het al in conceptvorm gekregen. We worden in ieder geval vanuit de gemeente vanuit de VSG gevraagd om mee te kijken en te adviseren”.***

Daarbij is de gemeente afhankelijk van de Rijksoverheid als het gaat om financiering van bepaalde sportstimuleringsinitiatieven. Zo benoemd de bestuurder van Breda Actief: ***“Dus dat zijn allemaal financiële vertalingen van wat er vanuit het Rijk gaat naar de gemeente en de gemeente zet dat dan weer door”.*** Anderzijds is de Rijksoverheid afhankelijk van de gemeenten als het gaat om de lokale beleidsimplementatie, omdat zij de lokale regisseurs zijn van het sportbeleid en doordat de gemeenten de financiers zijn van de vele sportaccommodaties in Nederland (VSG, 2019a).

De gemeenten en de bonden zijn eveneens afhankelijk van elkaar. Zo stelt een respondent: ***“Met het benoemen van dit thema wordt er ook gezegd van we staan er samen voor dus niet alleen de gemeentes, maar het is ook aan de bonden die in het verleden nog wel een heel bout een spelregelwijzigingen doorvoerden, die een dermate effect op de inrichting hadden van onze sportaccommodaties.”***

Kijkend naar de lokale context van de Gemeente Breda. Zij heeft haar eigen gemeentelijk sportbeleid en haar eigen doelstellingen. Deze zijn vastgelegd in het *‘Team Breda uitvoeringsprogramma 2017-2022’* en in het beleidsdocument *‘Team Breda Visie op sport en bewegen 2017-2030’* (Gemeente Breda, 2017a, Gemeente Breda, 2017b; Gemeente Breda, 2016). Op basis van o.a. dit gemeentelijk beleid worden de subsidiebedragen bepaald (Gemeente Breda, 2016, p. 5). De gemeente heeft in 2016 besloten dat subsidieaanvragen op bepaalde thema’s niet meer individueel kunnen worden gedaan, maar door verschillende partners die werken aan hetzelfde thema (Sillen, 2016). Door de oprichting van de

thematafels in het plan *‘Breda Doet’* stelt de gemeente subsidie beschikbaar op basis van vooraf gestelde thema’s en wenselijke maatschappelijke resultaten (Gemeente Breda, 2016, p. 5). Aan zo’n thematafel krijgen de actoren de ruimte om kennis te maken met elkaar en elkaars activiteiten en projecten en ideeën omtrent het subsidiethema zo goed mogelijk uit te werken. De subsidieaanvraag wordt gezamenlijk met de partners aangeleverd (Sillen, 2016).

De thematafel Breda Beweegt heeft midden 2018 een uitvoeringsplan geschreven. Breda Actief heeft als partner een grote invloed op de thematafel zo stelt een van de bestuurders: ***“Kijk we hebben daar in bepaalde subtafels gewoon een monopoliepositie.”*** Breda Actief voert voor de gemeente een deel van het sportstimuleringsbeleid uit en zij ondersteunt/adviseert daarin verenigingen en probeert Bredase burgers aan het bewegen te krijgen (Thematafel Breda Beweegt, 2018) Daarbij is Breda Actief afhankelijk van de bereidheid van de verenigingen en inwoners om daar gebruik van te maken. Zo stelt een consultant: ***“Wij zitten heel veel in school en in de wijken, maar ook het moeilijkste is om ook de kinderen uit de wijk te bereiken die nooit bewegen. En uiteindelijk om die kinderen van hun stoel af te krijgen”.***

De verenigingen kunnen voor hulp bij verschillende vraagstukken (vrijwilligers, sponsoring, ledenwerving etc.) gebruik maken van de adviseurs Sport, bewegen en recreatie. Daarbij zijn verenigingen afhankelijk van hun bond en van inwoners die bij hen (willen) sporten. Passages die deze afhankelijkheden tonen, zijn: ***“Onze trainers moeten verplicht een opleiding gaan doen vanuit de bond.”*** en ***“Dus als bestuur heb je daar ook mee te dealen van al die mensen die hier rondlopen en hier iets van vinden en willen”.*** Daarnaast zijn zij op accommodatiegebied vaak afhankelijk van de gemeente. En als laatste zijn de inwoners voor een gedeelte van het sportaanbod weer aangewezen op de verenigingen en de thematafelpartners.



## BETEKENISGEVING AAN HET SPORTAKKOORD

Nu de institutionele en governance context bekend is, wordt de betekenisgeving van de actoren besproken.

### HERKENBAAR

Zowel de beleidsambtenaren sport als de respondenten van Breda Actief vinden het Sportakkoord herkenbaar. Zo stelt een van de beleidsambtenaren: **“ik vind het heel herkenbaar. Ik denk dat alle thema’s waar gemeenten zich mee bezighouden terugkomen op een of andere manier.”** Andere respondenten gaan nog verder en stellen: **“Voor mij is het meer een optelsom van initiatieven die al liepen en ambities die er al lagen et cetera. Of zelfs dingen die al in uitvoering zijn.”** Zo benoemt een adviseur van Breda Actief: **“Nou wat ik eerder al zei: “Ik zie heel veel overeenkomsten met wat wij ook zien en waar wij ook lokaal op willen handelen”. Dat zien ze dus hier ook.”**

De herkenbaarheid is vanuit de politieke benadering te verklaren. Zo wordt een beleidsproces gezien als een incrementeel proces. Dit houdt volgens Bekkers (2012, p.64) in dat er kleine stapjes voorwaarts worden gezet, die in het verlengde liggen van voorafgaande stappen en kleine wijzigingen inhouden in de wijze waarop beleidsproblemen worden aangepakt. Dit omdat er vaak aan eerdere keuzes allerlei politieke belangen en waarden gekoppeld zijn. Wanneer er radicale aspecten veranderen dan worden belangen van eerder actoren geschaad. Kijkend naar eerder Rijksoverheidsbeleid dan constateert de onderzoeker overlap tussen verschillende thema’s. De eerdere thema’s waren: Sport en bewegen in de buurt, Sport en Gezondheid, Sporten en bewegen voor iedereen, Veilig sporten, Eerlijke en sportieve competitie, Topsport, Sportevenementen en onderzoek en vernieuwing (Rijksoverheid, 2018; Gelinck, 2015). Kijkend naar het Sportakkoord dan komen deze thema’s terug in de deelakkoorden.

Vanuit de institutionele visie wordt deze herkenbaarheid verklaard door het gebruik van de theorie omtrent padafhankelijkheid. Dit houdt volgens Trouvé et al (2010) in dat wanneer een pad eenmaal is gekozen, het

moeilijk te veranderen is omdat de processen geïnstitutionaliseerd worden en in de loop van de tijd worden versterkt. Het wordt steeds moeilijker om institutionele keuzes uit het verleden om te keren, omdat het niet volgen van de regels en normen die door eerdere keuzes zijn vastgesteld, ‘kosten’ genereert op het gebied van investering, leren, coördinatie en anticipatie. Daarom worden bestaande instituties meestal aangepast en niet vervangen, ondanks hun minder optimale karakter, en wordt institutionele inertie gegenereerd. Dit gebeurt bij het Sportakkoord. De deelakkoorden van het Sportakkoord bouwen voort op eerder beleid van de Rijksoverheid en NOC\*NSF. Dit eerdere beleid was bijvoorbeeld al vertaald in regelingen zoals de combinatiefunctionarisregeling. Hierover stelt een respondent van de gemeente: **“Er zijn allerlei regelingen voor bedacht. Maar als je kijkt naar wat voor instrumenten er ontwikkeld zijn en wat voor regelingen er zijn dan was het allemaal nog wel vrij naast elkaar. [...] Het Nationaal Sportakkoord nodigt het sportminnend Nederland uit om het samen te doen in samenhang.”**

### ERKENNING

Ook geven de ambtenaren en de medewerkers van Breda Actief dat het Sportakkoord erkenning biedt. Zo stelt een beleidsambtenaar Sport: **“Het biedt in mijn optiek een soort mand om dingen uit te pikken die voor jou van belang zijn. Het is ook een soort erkenning. Toen ik het las dacht ik van nou veel doen we al. Met heel veel thema’s zijn we wel bezig.”** Een Adviseur Sport en Bewegen van Breda Actief vult hierop aan: **“Ja voor de waardering, maar ook voor de richting. Stel dat dit nou echt iets heel anders was geweest, dan moet je je toch achter de oren gaan krabben en dat je denkt van ja hoe komt dat nu? [...] Naast waardering is het natuurlijk leuk, maar ik bedoelde eigenlijk meer inhoudelijke bevestiging.”**

Kijkend naar deze uitkomst, is het voor de ambtenaren en de medewerkers van Breda Actief belangrijk dat er door landelijke, invloedrijke organisaties punten worden benoemd, die hun richting/handelen bevestigen. Vanuit de politieke context gezien geeft het Sportakkoord de gemeente





en Breda Actief een extra machtsmiddel, hetgeen naar voren komt in hetgeen een beleidsambtenaar sport zegt: **“De kracht van sport en bewegen om te verenigen is zo groot, omdat mensen er plezier aan beleven. Dat wisten wij al langer binnen de sportsector, maar de mensen om ons heen. Dan ga ik effe wij zij doen. De mensen om ons heen beseffen dat nu ook en daar ligt de kans.”** Het Sportakkoord is voor hen belangrijk, want de beleidsambtenaren sport erkennen dat zij niet enig eigenaar zijn van de sector sport. Zij is om haar doelen te halen afhankelijk van andere organisaties en beleidssectoren en daarom moet zij met hen samenwerken. Deze afhankelijkheid wordt verklaard vanuit de resource dependency theorie. Volgens Pfeffer en Salancik (2003) hebben organisaties hulpbronnen nodig om hun doelen te bereiken. Deze hulpbronnen zijn schaars en vaak heeft de organisatie deze bronnen niet in eigen beheer. Dus om haar doelen te bereiken, moet zij samenwerken met partners, zodat ze van de benodigde hulpbronnen gebruik kunnen maken. Met de komst van het Sportakkoord heeft de gemeente een hulpbron, namelijk een stuk beleid en het verzoek om tot een lokaal Sportakkoord te komen. De ambtenaren zien het Sportakkoord als een mooi aanknopingspunt om in contact te komen met andere actoren en sectoren en het belang van sport weer op de kaart te zetten.

Hetzelfde geldt eigenlijk voor Breda Actief. Zo laat deze quote van een bestuurder zien: **“De vier hoofdthema’s die Breda Actief al deed, die zijn nu ook omarmt door anderen., omdat we nu konden zeggen van er is ook een Nationaal Sportakkoord, die vinden ook dit en dit en dit belangrijk. Dus [...] dan zien andere partijen dat ook als een bevestiging.”**

#### KADERSTUK EN HET BELANG VAN LOKALE UITWERKING

De beleidsambtenaren Sport en respondenten van Breda Actief geven aan dat zij de lokale invulling van het Sportakkoord belangrijk vinden en dat zij het Sportakkoord zien als een nationaal kaderstuk, waarbij deze actoren binnen de gemeente de mogelijkheid hebben om focus te leggen op hetgeen binnen de gemeente van belang is. Zo zegt een beleidsambtenaar: **“Ik ben er wel van overtuigd dat het Rijk,**

**de Rijksoverheid een nadrukkelijke rol kan en moet spelen, maar als je dan wat verder door gaat dan staat het allemaal redelijk ver af. Tuurlijk voor bepaalde onderdelen gaan we daar een zak geld ophalen, maar uiteindelijk moet je het toch op lokaal niveau uitrollen en dan wordt het gewoon maatwerk en dan zal het hier in Breda op onderdelen weer wat anders uitzien dan in Groningen of in Den Bosch of wat. Dus ik vind die lokale situaties uiteindelijk wel heel erg bepalend. Dus dat je op landelijk niveau wel een aantal kaders met elkaar probeert af te spreken waarbinnen die gemeenten dan aan de slag gaan dat vind ik een logische werkwijze.”**

De respondenten geven aan dat dit bovengenoemde kader nodig is om het geld, dat vrijkomt door het Sportakkoord, te verdelen. Zo benoemt een van de respondenten: **“Ik denk dat we met elkaar een kader moeten hebben om dat geld te verdelen, maar [...] uiteindelijk gebeurt de besluitvorming of op gemeenteniveau of op bondsniveau.”**

Een adviseur Sport, bewegen en recreatie geeft aan dat het echt een kaderstuk moet blijven: **“Misschien vind ik het best wel een prima akkoord, zolang het gewoon kaders zijn die je lokaal zelf... die je lokaal kan door ontwikkelen, zeg maar.”**

De gemeente en Breda Actief hebben beiden belangen bij het binnenhalen van het (extra) geld dat beschikbaar is voor het uitvoeren van een lokaal Sportakkoord. De gemeente ziet dit als extra middelen om haar doelen te bereiken en Breda Actief hoopt dat zij hierdoor meer middelen krijgt om nog meer inwoners te kunnen stimuleren. Daarvoor dient de gemeente een lokaal Sportakkoord te sluiten. Hierbij dient het Nationaal Sportakkoord als kader. Het Nationaal Sportakkoord is algemeen en herkenbaar geschreven, waardoor de gemeenten hun autonomie behouden om voor hun eigen gebieden besluiten te nemen. Hierdoor speelt de Rijksoverheid volgens Derksen & Schaap (2010) in op door de lokale overheid belangrijk geachte machtsbronnen, namelijk de lokale aanwezigheid en de eigen autonomie van de gemeente. Daarnaast stellen Derksen en Schaap (2010) dat nationale overheden vaker kaders stellen



voor lokale overheden en dat dit leidt tot spanningen op het moment dat er tegengestelde belangen zijn tussen beide overheidsactoren. Hier is in deze situatie geen sprake van. Het is zelfs zo dat vanuit politiek oogpunt dit voor de gemeente interessant is. Zij hoeft geen invloed of macht in te leveren en mag nog steeds het beleid op lokaal niveau uitstippelen, terwijl zij hiervoor wel middelen in ontvangst neemt. Daarbij wordt vanuit de rational choice theory gesteld dat kijkend naar de huidige situatie van gemeente Breda, waarbij al met alle maatschappelijke partners een uitvoeringsplan heeft opgesteld, dat qua inhoud goed aansluit bij het Nationaal Sportakkoord en dat zorgt ervoor dat zij zonder hoge investeringen of grote veranderingen te doen, middelen kan ophalen, zodat zij haar doelen nog beter kan realiseren (doelrationaliteit). Een quote van een ambtenaar die laat zien dat men het uitvoeringsplan van de thematafel Breda Beweegt al als een soort lokaal Sportakkoord ziet: ***“Het Sportakkoord als instrument is de integrale benadering. Is het thema overstijgende. Het daagt gemeenten uit om misschien wel op een beweegtafelachtige manier afspraken met elkaar te gaan maken. Het daagt gemeenten en regio’s uit om sport en bewegen als centraal thema te gaan pakken en dan iedereen binnen de gemeente uit te nodigen om aan tafel te komen zitten en dan de vraag te stellen van wat zouden jullie nou kunnen bijdragen aan dat thema?”***

#### SLUIT AAN BIJ DE DOELEN EN UITDAGINGEN IN HET BELEID.

Een andere betekenis die de beleidsambtenaren aan het Sportakkoord geven is de overeenkomst met de huidige ambities en visie van gemeente Breda en de daarbij behorende voorgenomen en ingezette acties. Zo stelt een respondent: ***“Dus in die zin toen ik het las, had ik zoiets van hebben wij onze nota toegestuurd en hebben ze daar alles overgenomen”***. en ***“Nee de ambitie is niet nieuw. Wat ik al eerder zei zo’n Sportakkoord is een mooie kapstok om dat gewoon nog een keer of opnieuw onder de aandacht te brengen en te kijken of we daar samen met partners***

***dan een impuls aan kunnen geven.”***

Doordat het Sportakkoord zo op het ambitie- en visieplan van de gemeente Breda lijkt en de onderwerpen en acties zo herkenbaar zijn, ontstaan er geen conflicterende belangen. Dit draagt er volgens Yanow (1996 in Eshuis, 2014, p.20) aan bij dat de bereidheid om het beleid uit te voeren groeit.

Kijkend naar de uitdagingen in de plannen van gemeente Breda kan er gesteld worden dat het Sportakkoord aansluit bij de uitdagingen die de gemeente op sportgebied ervaart. Twee voorbeelden zijn de: ***“Dat we op bepaalde vlakken te maken hebben met andere beleidsterreinen die andere prioriteiten hebben. Kijk naar onderwijs, kijk naar zorg, waar je best kansen ziet of dat er verbeterde verbindingen liggen, maar dat het soms lastig is om dat in beweging te krijgen”***.

Een andere uitdaging waarop het Sportakkoord inspeelt is de krapte in middelen en fte’s hetgeen voor zowel de gemeente als Breda Actief een uitdaging is. Zo stelt een ambtenaar: ***“Ik denk iets wat voortdurend toch wel speelt, is gewoon krapte, beschikbaarheid van middelen. Het Sportakkoord zorgt daarvoor: “Het lijkt wel alsof er meer draagvlak is voor het adagium sport is krachtig, maar daar moeten we meer uit gaan halen en daar zijn nu ook meer middelen voor. Dat is alleen maar top.”*** Vanuit het rationele perspectief is het logisch dat de gemeente inzet op een lokaal Sportakkoord, aangezien zij meer middelen krijgt om haar doelen te verwezenlijken en het een oplossing biedt om haar uitdagingen te verminderen.

#### TRENDBREUK

Zo vindt een van beleidsambtenaren sport de nieuwe vorm echt een trendbreuk. Zo stelt hij:

***RES: Ik vind het nationaal Sportakkoord echt een trendbreuk dat vind ik echt een breuk in de geschiedenis.***

***INT: Waarom?***

***RES: Nou ja in de zin van. Sinds dat ik in de sport werk en dat is al sinds 2000, wordt er al veel geld gepompt in sport- en beweegstimulering. Er zijn allerlei***



**regelingen voor bedacht. Maar als je kijkt naar wat voor instrumenten er ontwikkeld zijn en wat voor regelingen er zijn dan is het allemaal nog wel vrij naast elkaar. [...] Het Nationaal Sportakkoord nodigt het sportminnend Nederland uit om het samen te doen in samenhang.**

Deze respondent ervaart het Sportakkoord als een trendbreuk, omdat het de eerste keer is in Nederland dat de nationale overheid door middel van een governance netwerk komt tot een coproductie van een sportbeleid. Dit doet de overheid volgens Bekkers (2012), omdat het noodzakelijk is om maatschappelijke problemen aan te pakken en om draagvlak te creëren.

### MENING OVER GEKOZEN CATEGORIEËN

De beleidsambtenaren gaven in de interviews aan blij te zijn met de gekozen categorieën. Zo stellen verschillende ambtenaren: **"Het gaf mij als ambtenaar ook wel gelijk het instrument om richting de thematafel te roepen. Het inclusief sporten gaat niet alleen over het Uniek Sporten. Het gaat niet alleen over mensen in een rolstoel of mensen met een handicap. Inclusief sporten gaat over het weghalen van drempels voor iedereen die nu een drempel ervaart bij de sportbeoefening.**" en **"Ja we dachten het al wel, alleen soms is de tijd nog niet rijp om die kentering** (van vitale vereniging naar vitale sportaanbieders) **of die aanvulling te maken en nu is die tijd er wel rijp voor."**

Dat de keuze voor goede categorieën binnen beleid belangrijk is, wordt ingebracht door Stone (2012). Zij stelt dat er oneindig veel keuzes zijn om te categoriseren, omdat mensen in een wereld van continua leven. Het is volgens haar daarom belangrijk om de juiste categorieën te kiezen, want dan kijkt men vervolgens rationeel naar beleid en dan bepaalt men wat het beleid betekent voor de organisatie. Het Sportakkoord wordt door de beleidsambtenaren gezien als 'window of opportunity'. Het Sportakkoord biedt het momentum om tekstuele aanpassingen te doen aan het beleid.

### NIET REALISTISCH

Respondenten van Breda Actief en de verenigingen geven wel aan dat het Sportakkoord niet realistisch is. Zo zegt een adviseur Sport: **"Dus in die zin is het een lekker houvast, vind ik. Waarbij ik wel zeg de inhoud is soms wel ambitieus he. Dat ik denk van gaan we dat ook echt allemaal voor elkaar krijgen. Met de middelen die je hebt, met de menskracht die hebt.**" en zo zegt een van de bestuurders van Breda Actief: **"Ik zeg altijd dit is heel idealistisch en hoogdravend omschreven. Ik zou het fijn vinden als we over vier jaar zouden kunnen zeggen. Dit hebben we toch in het Bredase... Daar hebben we ons steentje aan bij kunnen dragen"**.

De bestuursleden van vereniging X gaven aan dat het Sportakkoord nu nog niet realistisch is. Zo stelt een van hen: **"Nou ik zou graag het realisme willen zien. Het concreet maken van hoeveel jaar. Dit is niet in twee jaar geregeld. Ook vier of vijf jaar zou ik een heel grote uitdaging vinden om dit voor elkaar te krijgen."**

Zo stelt een bestuurder van vereniging Y: **"Het voelt niet realistisch haalbaar. Er staan allemaal hele mooie woorden in, maar hoe kunnen wij dat halen als vereniging."**

Deze betekenisgeving is te verklaren vanuit de inzichten van Lipsky (2010, p.71). Hij stelt dat 'street level bureaucrats' (de uitvoerders) over weinig middelen beschikken zoals tijd, geld en kennis om aan de verwachtingen te voldoen. Street level bureaucrats creëren daarom 'snellkoppelingen' - niet-goedgekeurde coping-mechanismen - om hen te helpen te compenseren voor een oneindige vraag naar diensten, ongreepbare organisatiedoelen, gebrekkige middelen en werkgerelateerde stress. Deze coping mechanismen ontwikkelen ze op basis van percepties over hun taak, hun cliënten en zichzelf. Daaruit ontwikkelen ze praktijkpatronen die de vraag beperken en het gebruik van beschikbare middelen maximaliseren (Lipsky, 2010).

Ambtenaren op straatniveau maken onderscheid tussen verschillende burgers. Als gevolg hiervan worden burgers massaal 'verwerkt' door gebruik te maken van



stereotyperingen en screening. Lipsky (2010) stelt dat stereotyperingen de klantenpopulatie categoriseren en een hulpmiddel is om differentiatie van potentiële soorten burgers mogelijk te maken. Hetgeen terug te zien is in de volgende quote van een bestuurder van vereniging Y: ***“Als je het over mensen met fysieke en mentale problemen hebt of mensen met een lage sociale status. Vaak hangt dat helaas ook met migratieachtergrond samen. Ja simpel dat kost geld. Dat levert niets op en als vereniging moeten wij gewoon geld binnen krijgen, want wij moeten gewoon de rekeningen betalen. [...] Voor een vereniging is het al moeilijk om leden te krijgen en het is dan nog moeilijker om leden te krijgen die dus uit onderzoek blijktbaar moeilijker bereikbaar zijn”***. Deze redenering laat een rationele kant zien. Vanuit de rationele denkwijze, zien de respondenten dat zij beperkte middelen hebben om bepaalde doelstellingen te halen. Daarbij zoeken zij naar een maximalisatie van middelen om hun doelstellingen te halen en dan is het niet logisch om bepaalde doelgroepen proberen te bereiken.

De bestuurders van vereniging Y vinden het Sportakkoord niet realistisch, omdat het voor hun gevoel eenrichtingsverkeer is. Zo stellen zij: ***“Het lijkt dat zij vragen van wat kunnen jullie voor ons doen, maar het is ook andersom van wat kunnen jullie ook voor ons doen. Het is eenrichtingsverkeer. Hetzelfde als in een relatie je moet geven en nemen. Zij nemen alleen maar bij wijze van spreken. “en “Ze zeggen wel dat ze dingen gaan geven, maar dat is allemaal en alle dingen die zij hierin geven, vraagt extra tijd van vrijwilligers. Dat is wat zij geven. Zij geven allerlei cursussen en trainingen en allerlei professionele zaken en een heleboel mensen zitten daar niet op te wachten als vrijwilliger.”***

In overeenstemming met het onderzoek van Harris et al (2009) wordt door de verschillende vrijwilligers in dit onderzoek genoemd dat wanneer de overheid beleid wil laten uitvoeren door de verenigingen dat zij daarvoor moet betalen en dit niet op de schouders van de vrijwilligers moet laten rusten. De verenigingen geven aan dat zij bereid zouden zijn om bepaalde punten op te

pakken, maar dat hier wel middelen tegenover moeten staan anders gaan en kunnen ze het niet doen.

Bekeken vanuit de theorie van Rhodes (2007) is dit logisch. De overheid is om haar doelstellingen te bereiken deels afhankelijk van de sportverenigingen. Deze geven op hun beurt weer aan dat zij om die doelen te behalen middelen nodig hebben van de gemeente. Er is hier sprake van een enkelvoudige afhankelijkheidsrelatie, omdat zoals Pfeffer & Salancik (2003) stellen dat er bij zo'n relatie een partij afhankelijk is van de hulpbronnen van de andere partij. De overheid heeft sportverenigingen nodig om haar beleidsdoelen te behalen, maar de vereniging is relatief autonoom. Kenmerkend hiervoor is de organisatievorm. Het is een vrijwilligersorganisaties met een ledendemocratie (van Bottenburg, 2013). Volgens van Bottenburg (2013, p.7) houdt dit in dat formeel gezien de leden gezamenlijk het beleid van de club bepalen. De ALV vormt hierbij volgens van Waardenburg (2016, p.10-11) het hoogste besluitvormende orgaan van de vereniging. Beslissingen van de ALV kunnen ingaan tegen beslissingen van bestuur of andere externe actoren zoals sportbonden en overheid. Deze afhankelijkheid zorgt ervoor dat verenigingen, zolang ze de huur van de sportaccommodaties betalen, kunnen kiezen of ze een hulpbron delen of niet delen, ook kan ze hierover onderhandelen, hetgeen zichtbaar is.

Dat de overheid wil dat verenigingen meer vanuit publieke logica's gaat handelen, komt naar voren in het onderzoek van Waardenburg (2016). Uit de interviews blijkt dat de verenigingen zich inderdaad laten leiden door een prestatielogica, maar deze is voor bestuurders niet leidend. De discourse die leidend is bij de bestuurders van de verenigingen in dit onderzoek is meer een toekomstbestendigheidsllogica. De verenigingsbestuurders zijn constant bezig om te waarborgen dat men in de toekomst de sport kan blijven aanbieden. Dit wordt gezien in de uitdagingen die de verenigingen ervaren. Dit komt overeen met hetgeen Boessenkool (2011) stelt en dat is dat sport als doel nog steeds het belangrijkste is en niet sport als middel.



## VEEL OVERHEID EN NIET GEBASEERD OP DE PRAKTIJK

Daarbij geven respondenten van Breda Actief en verenigingen aan dat er voor hun gevoel veel overheid in het stuk zit en dat men bottom-up moet werken, zoals deze passage van een bestuurder van Breda Actief laat zien:

**“RES: Ik voel ook wel heel veel overheid hierin. Het moet allemaal geregeld worden. [...] Er moet een routekaart in de sport komen en wordt een nationaal expertisecentrum rondom sportaccommodaties opgericht.**

**INT: Bedoel je met heel veel overheid...**

**RES: Overhead. Dat het .... Het gaat niet naar de sport. Het gaat naar allerlei mensen en er moet eerst honderd keer over gepraat worden, terwijl ik gewoon denk begin onderop.”**

De bestuurders van club Y geven hierbij aan dat het akkoord niet is geschreven vanuit het gezichtspunt van verenigingen, zo blijkt uit de volgende passage: **“Als ik er dan nu zo over nadenk dat is het Sportakkoord helemaal niet geschreven vanuit het gezichtspunt van verenigingen. Het is heel erg geschreven van een overheidsvisie van wat goed zou zijn voor de mensen in ons land.”**

Een respondent van vereniging X stelt: **‘Dus ja in die zin het is beleid. Dat wordt opgesteld hoog in een bepaalde toren, zeg ik altijd maar, maar dat zijn vaak niet de mensen die op het sportveld staan of waar het stukje beleid dan over gaat. Dus de praktijk zit er vaak niet in.**

**INT: Zie je dat hier ook in terug?**

**RES1: Ja op sommige stukken wel. Je ziet wat (persoon I) net aanhaalt op de vrijwilligersbijdrage. Ja, allemaal heel leuk en aardig, maar is men überhaupt bewust van de financiële situaties van de sportclubs in Nederland. ”**

De bestuurders van vereniging Y gaan zelfs nog verder. Ze vinden niet alleen de verwachtingen richting verenigingen te hoog, Zo vinden ze dat, ondanks de goede bedoeling van het akkoord, het een schizofreen akkoord is. Dat blijkt uit de onderstaande passage: **“Het is een**

**schizofreen akkoord. Het staat haaks op wat NOC\*NSF zegt. Aan de ene kant zeggen ze van vrijwilligers en dit en dat is moeilijk, maar aan de andere kant zeggen ze ook van je moet dit en dit doen. Dat matcht niet. Dus het is een heel schizofreen akkoord.”**

Overeenkomend met het onderzoek van Harris et al (2009) geven vrijwilligers in het onderzoek aan dat de overheid een hiërarchische benadering van beleidsontwikkeling gebruikt, waarbij de overheid en nationale sportorganisaties, beleid ontwikkelen met de verwachting dat de vrijwilligerssector dit beleid gaat uitvoeren, zonder dat deze sector betrokken is bij de ontwikkeling van dit beleid (Harris et al, 2009, p.8). Zoals Harris et al (2009) stellen, komt naar voren dat de overheid bij het maken van beleid te weinig rekening houdt met de praktijksituatie van de sportvereniging. Zo is er vaak een tekort aan vrijwilligers om het beleid überhaupt uit te voeren of wordt de druk op de huidige vrijwilligers te groot en zo zijn er verschillende belangen en visies binnen verenigingen, hetgeen zorgt voor spanningen en effect heeft op het beleid van de club. Daarnaast dient men rekening te houden met de mening van de leden en zijn de hulpbronnen zoals (arbeid en geld) beperkt (Harris et al, 2009). Dit gevoel heeft het bestuur van vereniging Z nu ook, zo stelt de bestuurder van vereniging Z: **“Hier zullen kleine verenigingen het niet gaan redden, want dan moeten deze veel meer gaan doen waar ze de middelen niet voor hebben, om dat te gaan doen. [...] Dus ik zie hier best een zware dobber in.”** en **“Dit zijn voor kleine verenigingen niet realistische doelen. Grote verenigingen kunnen dit wel bolwerken, omdat ze meer middelen hebben.”** Ook geeft een bestuurder van vereniging X aan dat: **“Sterker nog als je dan ook nog op je bek gaat omdat je iets bedacht hebt wat helemaal niet blijkt te werken, omdat je vooruit loopt op de rest dan krijg je ook nog de hele club over je heen, want je hebt de club failliet gemaakt. Want je hebt om dingen te veranderen, heb je budget nodig en je loopt risico. En als vrijwilliger zit je niet te wachten op het risico dat die verandering met zich mee brengt ”.** De inhoud van deze quotes komt overeen met hetgeen Fahlén et al (2014) zien. Zij geven



aan dat zodra de kosten en het risico voor verenigingen te groot wordt, zij dan minder bereid zijn om het beleid uit te voeren.

### BREED EN NIET CONCREET

De adviseurs vinden dat het stuk niet aangeeft wat er gedaan moet worden. Net zoals alle verenigingsbesturen vinden zij het breed en niet concreet. Zo blijkt uit de verschillende passages: ***“Weet je wat het is, wij zijn gewoon fulltime bezig met vitale sportverenigingen en hier staat dan een paar paragrafen over vitale sportverenigingen. Dus ja daar kunnen wij niet uithalen wat we gaan doen. Snap je dan wat ik bedoel. Dus dit is dan nog wel heel breed. Dus het klopt wel wat hier staat, maar het echt concreet maken wat we dan gaan doen, dat staat hier niet in. “en “Wie gaat er nou wat doen? Dan denk ik van het staat er heel mooi, maar het is zo vaag als morgen de hele dag. Dat is natuurlijk meestal wel met beleid op dat niveau, maar ik mis wel echt concrete dingen. Concrete partners die echt iets moeten”***

De bestuurders van club X vinden het goed dat het beleid op deze manier bij elkaar is gebracht, maar ze missen echt de doorvertaling naar de praktijk. Zo blijkt hetgeen een bestuurder stelt: ***“Ik vind het wel heel goed dat het op deze manier bij elkaar gebracht wordt. Alleen ik denk dat hier de uitdaging weer wordt: hoe ga je het daadwerkelijk ook tot een plan smeden, waar je in de komende tien, twintig, dertig jaar ook de vruchten van gaat plukken.”*** en ***“Het is een fantastisch idee, maar hoe ga je dat uitvoerbaar maken. Wat is het plan? Hoeveel jaar ga je dit dan en hoe breed ga je dit dan uitzetten. Het is een nationaal Sportakkoord en bij alle clubs en verenigingen zou dit dan moeten neerwarrelen. Nou dan vraag ik me ook wel af van concreet hoe ga je het doen en waar ga je jouw focus leggen”***

Ook geven de bestuurders van club Y aan dat het stuk breed geschreven is en geen oplossingen biedt voor huidige problematieken. Zo stelt een respondent: ***“Het is zo algemeen beschreven dat ik niet kan pinpointen van wat kan ik hier uithalen. Wat staat hierin en wat heeft mij verrast? [...] Ik heb hier niet een akkoord van waar ik zeg als ik dat ga***

***voorleggen dan weet ik zeker dat ik tweehonderd leden erbij krijg of dat ik zodanig mensen kan stimuleren dat ik meer vrijwilligers krijg. “***

Als laatste missen de bestuurders van vereniging Z de doorvertaling van de beloftes. Zo stelt een bestuurslid: ***“En het ondersteunen naar verenigingen toe en ik neem aan dat het ondersteuning in geld is. Of ondersteuning in wat? Waar geven ze mij ondersteuning in? Nou dan laat ik dat een vraagteken, want dan weet ik het ook niet. “***

De respondenten vinden het Sportakkoord breed en vaag. Dat komt omdat zij het bekijken vanuit hun rol als ‘uitvoerder’ op street-level niveau en zij vertalen de ambitie door naar de realiteit en hun praktijken en werkzaamheden. Dit komt volgens Lipsky (2010), omdat de uitvoerders gevraagd wordt om beleid en wet- en regelgeving toe te passen op specifieke situaties. Vaak vindt in de toepassing van dit beleid de omzetting van de vage normen plaats naar werkelijke inhoud.

Het Sportakkoord is algemeen geschreven, omdat de overheid voor de implementatie afhankelijk is van gemeenten. Het lijkt erop dat de rijksoverheid deze relatie probeert te beïnvloeden door een beloning aan het Sportakkoord te hangen, namelijk het uitvoeringsbudget. Dit is vanuit de rational choice theory bekeken ook logisch om actoren naar de gewenste situatie te laten handelen. Anderzijds probeert de overheid deze afhankelijkheidsrelatie te beïnvloeden door het Sportakkoord breed weg te zetten en de lokale overheden de kans te geven om het zelf in te vullen. Daarmee wordt ingespeeld op zoals Derksen & Schaap (2010) stellen belangrijk geachte machtsbronnen van de lokale overheid, zoals de local presence en de eigen autonomie, waardoor spanningen worden voorkomen.

### LOGISCHE ONDERWERPEN

De respondenten van club Y geven aan dat de deelakkoorden hele logische onderwerpen zijn. Zo benoemt een respondent: ***“Het is voor mij niet van dit is nieuw. Sterker nog het is meer dan logisch dat is het ergste. Als je dit leest, heb je echt zoiets van als iemand dit had geschreven in 1980 dan was het ook een***



### **logisch verhaal geweest."**

De respondenten van club Z geven aan dat de inhoud van het Sportakkoord begrijpelijk is. Zij stellen: **"De inhoud wat ik begrijp dat snap ik helemaal. Ik vind het ook goed dat ze zeggen van we willen zo veel mogelijk teruggeven aan de sport en we gaan ook een potje vrij maken."**

Deze betekenisgeving kan verklaard worden vanuit het discours denken. Een discours beïnvloedt hierbij hoe er over een bepaald onderwerp gepraat wordt. Deze discourses zijn, zoals de respondent van vereniging Y suggereert al langer in omloop, kijkend naar punten op de website van NOC\*NSF en de kerndoelen van het Ministerie van VWS en daarom vinden de respondenten dit ook logisch.

### **WEKT GEEN ENTHOUSIASME OP/ IS NIET AANTREKKELIJK**

Over het algemeen vinden de respondenten van vereniging Y het Sportakkoord niet aantrekkelijk. Momenteel wekt het weinig enthousiasme op. Dat laten de onderstaande passages zien: **"Als ik dit lees raak ik niet geënthousiasmeerd. [...] Ik denk alleen maar we krijgen er nog meer taken bij en we moeten nog meer gaan regelen en er wordt nog meer van ons gevraagd."** en **"Dit is een heel taai stuk. Niet aantrekkelijk. Dus het is helemaal niet aantrekkelijk. Het is helemaal niet leuk. Je wordt er helemaal niet door geënthousiasmeerd en je hebt het gevoel dat als je dit leest dat je alles moet doen."**

Dit enthousiasme is volgens Schuijt (1999, in Boessenkool, 2011, p.6) wel belangrijk, want vrijwilligers zijn bezielde personen die de neiging hebben om externe belangen en ontwikkelingen die strijdig zijn met de eigen passie af te doen als onbelangrijk. Zij lijken zich weinig aan te trekken van de verwachtingen en de normen die de omgeving aan hen stelt. Een effectieve implementatie en uitvoering van nationaal beleid op lokaal niveau door lokale actoren is niet vanzelfsprekend. Weer heeft dit met de relatieve autonomie van de vereniging te maken. De gemeente kan medewerking niet afdwingen, zolang de vereniging de huur van de sportaccommodaties betaalt.

## **BELEIDSIMPLICATIES**

Kijkend naar de inhoud van de interviews, de inhoud van het Sportakkoord, de institutionele en governance context en de betekenis die respondenten toekennen aan het Sportakkoord dan wordt niet één, maar meerdere beleidskloven waargenomen. Zoals Dolowitz & Marsh (2002) in hun framework stellen, is dit verklaren doordat er verschillende keren een beleidsoverdracht plaatsvindt, namelijk van governance network naar de gemeente, van de gemeente naar de thematafelpartners en als laatste van de thematafel en de gemeente naar de verenigingen. Daarbij komt uit dit onderzoek naar voren dat er onderscheid gemaakt wordt tussen beleidskloven op organisatorisch niveau en beleidskloven die thematisch van aard zijn.

### **BELEIDSKLOVEN OP ORGANISATORISCH NIVEAU**

#### **SPORTAKKOORD GOVERNANCE NETWORK VS GEMEENTE**

Kijkend naar het Sportakkoord dan is de eerste relatie waar een beleidskloof ontstaat die tussen het nationaal governance network van het Sportakkoord en de gemeente Breda. Vanuit het Sportakkoord wordt door VWS, VSG/VNG en NOC\*NSF gestuurd op het feit dat gemeenten lokale akkoorden gaan sluiten. De beleidskloof die hier ontstaat, is relatief klein. Zoals is terug te zien in de positieve betekenisgeving van de beleidsambtenaren aan het Sportakkoord en de intentie om een lokaal Sportakkoord te gaan sluiten.

Een van de factoren die heeft bijgedragen aan deze positieve betekenisgeving is de vroege betrokkenheid van de gemeente bij het opstellen van het Sportakkoord, waardoor zij ook advies heeft kunnen geven. Er werd door de onderzoeker vastgesteld dat de input (inspraak en advies) door de beleidsmaker op nationaal niveau voor de gemeente Breda in het geval van het Sportakkoord goed zijn omgezet naar output, oftewel de mogelijkheid om zelf lokaal vorm te geven aan het Sportakkoord, zodat de gemeenten zelf kunnen beslissen op welke onderwerpen zij inzetten. Zoals Easton (in Bovens et al 2012) stelt, neemt de steun voor beleid toe als de beleidsmaker er door middel van zijn beleid in slaagt om te



voldoen aan de eisen van de omgeving. Dan zal de steun voor dit beleid en de bereidheid om hier wat mee te doen toenemen. Dit lijkt zeker van toepassing binnen deze casus. Het beleid ervaart men vanuit de gemeente als relevant, actueel en aansluitend bij de praktijk. Hetgeen het volgens Coolsma & Van Montfort (2014) tot een succesvol beleid maakt

Een andere factor, die heeft bijgedragen aan de positieve betekenisgeving en daarmee het verkleinen van de beleidskloof is de positieve verwachting over de gevolgen van het Sportakkoord. De ambtenaren beschouwen het Sportakkoord als machtsbron om het adagium sport op de agenda van andere beleidssectoren te krijgen. Zoals in de betekenisgeving van de gemeente naar voren komt. Daarbij erkent de gemeente dat zij niet enig eigenaar is van de sector sport. Met de komst van het Sportakkoord heeft de gemeente een zoals Pfeffer en Salancik (2003) belangrijk achten nieuwe hulpbron, namelijk een stuk beleid en het verzoek om tot een lokaal Sportakkoord te komen. De ambtenaren verwachten dat het Sportakkoord als aanknopingspunt dient om weer in contact te komen met andere actoren dient. Daarnaast kan de gemeente aanspraak maken op nationale gelden op het moment dat ze een lokaal Sportakkoord sluiten, waardoor het rationeel gezien slim is om een lokaal Sportakkoord te sluiten.

Een ander aspect dat bijdraagt aan de kleine beleidskloof is de overeenkomst met de huidige ambities en visie van de gemeente Breda en de uitdagingen die men ervaart, zoals uit de betekenisgeving naar voren kwam. Daardoor ontstaan zoals Yanow (in 1996, in Eshuis 2014) stelt geen conflicterende belangen en wordt de beleidskloof verkleind.

Ook verkleinen de gekozen benamingen van de deelakkoorden de beleidskloof. De thema's worden als goed beschouwt. Zo stelt een ambtenaar: **"De deelakkoorden, die thematieken komen overeen met wat wij in Team Breda hebben staan."** Hierdoor gaat men al nadenken over de beleidsimplementatie, zoals in de quote over het deelakkoord vaardig in bewegen te zien is. Dit kan verklaard worden met de inzichten van Stone (2012). Zij stelt dat

binnen het maken van beleidsclassificatie en differentiatie over hoe de wereld gecategoriseerd moet worden centraal staan (Stone, 2012, p.382). Daarbij wordt het rationele volgens haar pas van belang op het moment dat er categorieën zijn erkend. Dan kan men zich af gaan vragen: zal beleid A of B tot de minste schade leiden? Welk beleid zal het meeste goed doen, gezien onze doelen? (Stone, 2012, p.383)?

Kijkend vanuit de theoretische inzichten van Bekkers (2012) is de beleidskloof tussen gemeente en het nationale netwerk omtrent het Sportakkoord klein, omdat de beleidsambtenaren weten wat er van hen verwacht wordt. Zo geven de beleidsambtenaren aan dat ze een lokaal Sportakkoord gaan sluiten, omdat ze weten wat de mogelijke consequenties zijn. Daarbij kunnen de ambtenaren ondanks de uitdaging op het gebied van capaciteit deze verwachtingen waarmaken en als laatste willen ze het beleid uitvoeren. Dit omdat het beleid aansluit bij de uitdagingen en doelen en, omdat men er positieve verwachtingen over heeft. Deze drie factoren leiden er volgens Bekkers (2012) toe dat de beleidsuitvoering succesvoller en de beleidskloof verkleind wordt.

#### GEMEENTE BREDA VS UITVOERINGSPARTNERS

De tweede beleidskloof die in dit proces ontstaat, is die tussen de gemeente en de uitvoeringpartners waaronder Breda Actief. De gemeente moet een lokaal Sportakkoord gaan sluiten met verschillende maatschappelijke partners (VSG, 2019c). Een van de grotere thematafelpartners geeft op bepaalde punten een andere betekenis aan het Sportakkoord dan de gemeente. De beleidskloof die respondenten van Breda Actief ervaren ten opzichte van het Sportakkoord is groter dan die van de gemeente.

Een belangrijke factor die de beleidskloof vergroot, is de eerdere ervaring die verschillende respondenten hebben gehad met de nationale actoren uit het Sportakkoord netwerk. Een voorbeeld hiervan wordt aangehaald door een van de respondenten: **"Al die partijen (landelijke schrijvers van het Sportakkoord) die spannen zich om... Dan denk ik van nou, ik heb er nog weinig van gemerkt. Daar**





**gaan bakken met geld naartoe landelijk. Hoe vaak hebben ze nou werkelijk nu en ook wel in het verleden eens geroepen van: 'goh', wij gaan honderd uur beschikbaar stellen voor de regio West-Brabant om dat eens effe in het vat te gieten. Gaat niet gebeuren hoor. Ik zweer het je".**

Een ander belangrijk aspect dat de beleidskloof voor de respondenten van Breda Actief vergroot, is het brede en minder concrete karakter van het Sportakkoord. De respondenten vertalen het Sportakkoord door naar hun huidige werksituatie en bekijken de mogelijke gevolgen hiervan. Dit komt ook terug in de betekenisgeving van de respondenten van Breda Actief. Kijkend vanuit het idee van Bekkers (2012), die stelt dat het onderdeel beleidsinhoudelijke kennis belangrijk is voor succesvolle beleidsimplementatie, stelt de onderzoeker dat de respondenten ten tijde van het interview nog niet wisten wat er van hen verwacht wordt.

Een derde factor die invloed heeft op de beleidskloof is het ambitieuze, niet realistische karakter van de het Nationaal Sportakkoord. Kijkend naar het onderdeel capaciteiten oftewel kunnen ze het beleid uitvoeren met de huidige middelen (Bekkers, 2012) dan heersen daar op het moment van interviewen twijfels over, hetgeen de beleidsuitvoering beïnvloed.

Een factor die bijdraagt aan het verkleinen van de beleidskloof blijkt, is de overlap tussen de huidige werkzaamheden en doelen en de ambities in het Sportakkoord. Zo zei een van de consultants van Breda Actief: **"Wat ik wel vond in ieder geval is, dat ik wel dacht van wij zitten op dezelfde weg. Er staan niet heel veel nieuwe dingen in, maar wel een aantal dingen die bevestigen de dingen die wij doen"**. Daardoor ontstaan zoals Yanow (in 1996, in Eshuis 2014) stelt geen conflicterende belangen en wordt de beleidskloof verkleind.

Een laatste factor die bijdraagt aan het verkleinen van de beleidskloof, is de verwachting aan de gevolgen. Enerzijds verwacht een van de consultants dat er op korte termijn niets verandert, hoeft te worden. Zo stelt zij: **"We gaan gewoon op de oude voet verder. Ik denk dat wat ik al zei**

**in het begin. We zijn wel goed bezig met die samenwerking (aan de thematafel). [...] Maar of dat dat Sportakkoord er nou wel of niet was, ik denk niet dat dat heel veel heeft uitgemaakt."**

Anderzijds helpt het Sportakkoord om de partners aan de thematafel in beweging te brengen. Zo kwam naar voren in de betekenisgeving van Breda Actief aan het Sportakkoord.

Concluderend wordt er gesteld dat de uitvoerders van Breda Actief ten tijde van de interviews nog niet goed wisten wat er van hen verwacht wordt met betrekking tot het Sportakkoord en daardoor weten ze niet of ze het kunnen uitvoeren. De wil is er in ieder geval wel, aangezien men de onderwerpen van de deelakkoorden goed vindt en op de meeste al actief is. Daarbij gaven de meeste respondenten aan niet volledig op de hoogte te zijn van de inhoud van het Sportakkoord, waardoor er volgens Dolowitz & Marsh (2002) op het moment van interviewen nog geen volledige beleidsoverdracht had plaatsgevonden.

#### GEMEENTE EN THEMATAFEL VS VERENIGINGEN

De laatste kloof die overwonnen dient te worden is die van de deelnemende organisaties aan de thematafel en gemeente Breda richting de verenigingen. Zij dienen ervoor te zorgen dat de verenigingen bereid gevonden worden om aan de slag te gaan met het lokale Sportakkoord. Momenteel ervaren de verenigingen de grootste beleidskloof richting het Nationaal Sportakkoord.

Een van de factoren die deze beleidskloof vergroot, zijn de ervaringen die verenigingen met beleid hebben. De bestuurders van de verenigingen geven aan dat ze negatieve ervaringen hebben met beleid in het algemeen, hetgeen hun betekenisgeving beïnvloed, getuige het onderstaande stuk: **"Dus ja in die zin het is beleid. Dat wordt opgesteld hoog in een bepaalde toren, zeg ik altijd maar, maar dat zijn vaak niet de mensen die op het sportveld staan of waar het stukje beleid dan over gaat. Dus de praktijk zit er vaak niet in."** Ook hebben ze ervaringen met het verschil tussen de landelijke ambitie en de lokale uitvoer hiervan. Zo vertelt de



bestuurder van vereniging X uit ervaring:  
**“Dat duurzame. Het is fantastisch dat ze willen inzetten op accommodaties dat het goed moet zijn en dat het allemaal met elkaar moet kloppen,**

[...]

**Dan kom je bij de wethouder en die zegt heel leuk en we hebben deze potjes dit jaar niet. “**

Een andere factor is dat de oplossingen in het Sportakkoord niet aansluiten bij de uitdagingen en de doelen die de verenigingen in dit onderzoek hebben, hetgeen de beleidskloof vergroot. Kijkend naar de uitdagingen van de verenigingen dan spelen daar zaken als ledenwerving, sponsorwerving, en vrijwilligerswerving en daar worden in het Sportakkoord geen passende oplossingen voor geboden. Veelal zijn de punten in het Sportakkoord volgens de respondenten interessant voor de grotere verenigingen. Een typerend voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de verhoging van de vrijwilligersvergoeding die door verschillende respondenten wordt benoemd. De verenigingen geven aan dat dit voor hen helemaal niet van toepassing is, aangezien ze geen vrijwilligersvergoedingen kunnen betalen. Hetzelfde geldt voor het opleiden van vrijwilligers. Zo stelt een respondent: **“Ze zeggen wel dat ze dingen gaan geven, maar dat is allemaal... en alle dingen die zij hierin (maatregelen in het Sportakkoord) geven, vraagt extra tijd van vrijwilligers. Dat is wat zij geven. Zij geven allerlei cursussen en trainingen en allerlei professionele zaken en een heleboel mensen zitten daar niet op te wachten als vrijwilliger. “** Deze voorbeelden laten zien dat er sprake is van tegengestelde belangen. Hierdoor is de kans dat verenigingen het beleid daadwerkelijk gaan uitvoeren volgens (Yanow, 1996 in Eshuis, 2014, p. 20) kleiner.

Een andere factor die bijdraagt aan de beleidskloof is de bekendheid van verenigingsbestuurders met het Sportakkoord. Net zoals in het onderzoek van Harris et al (2009) blijkt dat sportbestuurders niet echt op de hoogte zijn van het nationale beleid, waardoor ze niks kunnen gaan doen met het beleid. Zoals Dolowitz & Marsh (2002) stellen, is een

incomplete beleidsoverdracht het gevolg, waardoor de kans op beleidsfalen toeneemt.

Iedere actor haalt uit het Sportakkoord zijn eigen signalen die hij aangrijpt om zijn betekenis aan het beleid vorm te geven. Bij de verenigingen vergroten deze signalen de beleidskloof. Een voorbeeld hiervan is de reactie van Club Z: **“Wat mij zorgen maakt eigenlijk en wat ik niet snap hoe het jeugdfonds hier akkoord mee gaat om een leeftijd. De ondergrens lager te gaan schuiven van 4 jaar naar 2 jaar. Want tegelijkertijd ga je ervoor zorgen dat een grote vereniging die mensen wel in dienst heeft dat die clinics kunnen betalen, wel een kind van 2 jaar kan benaderen. Dus de ouders. Als het kind met de ouders dan gaat trainen daar en uiteindelijk wordt dat kind 5-6 jaar dan hebben wij geen mogelijkheid meer. Dus dat is gewoon een doodsteek voor alle kleine verenigingen.”**

Vereniging Y legt de nadruk weer op de vrijwilligers en haalt dat onderdeel naar boven om te laten zien dat het Sportakkoord niet aansluit bij de praktijk: **“Het is een schizofreen akkoord. Het staat haaks op wat eigenlijk wat NOC\*NSF zegt. Aan de ene kant zeggen van vrijwilligers en dit en dat is moeilijk, maar aan de andere kant zeggen ze ook van je moet dit en dit doen.”** Deze voorbeelden tonen aan dat de invloed van opgepakte signalen groot is. De signalen die iemand oppakt beïnvloeden zoals Weick (1995) stelt de betekenisgeving van een actor.

Een andere factor die bijdraagt aan de beleidskloof is het gevoel dat de verenigingen hebben dat het Sportakkoord bij hun wordt opgelegd. Zo stelt een respondent op de vraag wat de meerwaarde van het Sportakkoord is: **“Als ik dit lees dan denk ik we moeten weer en dat gaat ons weer heel veel tijd kosten”.** Ook een respondent van vereniging Z geeft het verplichte gevoel aan: **“Want dan moeten deze veel meer gaan doen waar ze de middelen niet voor hebben, om dat te gaan doen. Ik geloof er nooit en te nimmer in dat de gemeente meer gaat weggeven. Dus je wordt nog meer verantwoordelijk voor je vereniging met minder steun.”** Volgens Dolowitz & Marsh (2002) heeft het gevoel hebben dat beleid wordt opgelegd effect op de



beleidsoverdracht. In dit voorbeeld vergroot het de beleidskloof.

Een laatste factor die invloed heeft op de grootte van de beleidskloof die de verenigingen ervaren, zijn de mogelijke verwachtingen t.a.v. het Sportakkoord. Momenteel weten verenigingen X en Y nog niet goed wat de mogelijke gevolgen van het Sportakkoord zijn, waardoor zij nog geen doorvertaling kunnen maken naar hun praktijk. Wel verwachten ze dat dit door vrijwilligers moeten worden gedragen, mits de vereniging er mee aan de slag willen gaan. Vereniging Z ziet de gevolgen van het Sportakkoord negatief in en denkt dat de verschillen tussen grote en kleine verenigingen groter worden, omdat er geen gelijke kansen worden geboden voor alle verenigingen. Ze hopen dat het Sportakkoord lokaal specifiek wordt vertaald en dat zij daar inspraak in kunnen hebben.

Concluderend wordt vastgesteld dat de meeste verenigingsbesturen voordat ze aan dit onderzoek meededen niet bekend waren met het Sportakkoord en als men wel bekend is, verwachten zij niet over voldoende capaciteiten te beschikken om de doelen uit het Sportakkoord te behalen. Daarbij kunnen ze moeilijk inschatten wat ze kunnen verwachten, waardoor ze niet weten wat zij willen. Kijkend naar de doelen van het Sportakkoord dan vinden de verenigingen deze logisch en goed, maar over de strategie om deze doelen te halen zijn de verenigingsbestuurders het niet eens. Hierdoor krijgt men volgens Najam (2000) een complementaire relatie. Deze hoop op een andere strategie heeft te maken met het feit dat de verenigingen aangeven dat men de huidige verwachtingen zonder steun niet kan uitvoeren, ook al zou men dat willen. Door deze factoren wordt volgens inzichten van Bekkers (2012) een minder succesvolle beleidsuitvoering verkregen.

### BELEIDSKLOVEN DIE THEMATISCH VAN AARD ZIJN

Uit het onderzoek komt naar voren dat er zowel organisatorische beleidskloven als thematische beleidskloven zijn. Zo wordt het ene deelakkoord beter ontvangen dan het andere door verschillende actoren. Hieronder enkele voorbeelden die dat laten zien.

Factoren die invloed hebben op deze thematische beleidskloven zijn de eigen identiteit en visie van de organisaties. Zo staat Club X voor hard werken, plezier en respect (Ijshockeyclub Yeti's, 2018) waardoor zij de onderdelen positief sportklimaat en vaardig in bewegen een warm hart toedragen, aangezien deze aansluiten bij hun clubidentiteit en gedachte. Hetgeen het volgende citaat illustreert: **“Vaak hoef je de kinderen niet eens op te voeden, maar je moet de ouders opvoeden om dat voor elkaar te krijgen. [...] Probeert hij (de trainer) gewoon naast de wedstrijden erbij te staan om gewoon gesprekken met de ouders te hebben. Van hoe ga je met je kind om. Doe dit nou vooral niet. Heel veel ouders hebben de neiging om hun kind te belonen, zodat ze iets gaan doen of beter gaan presteren. Maar dat is regel nummer één: geef je kind geen euro als die een doelpunt maakt of dat soort dingen. Echt uit den boze dat soort dingen. Dus dat is heel leuk. Dus eigenlijk positieve sportcultuur staat bovenaan bij ons”**. Bij Vereniging Z is dit hetzelfde met het onderdeel Vaardig in Bewegen. Zij stellen dat kinderen en ouders niet vaardig meer zijn en dit vinden zij vanuit hun visie belangrijk. Daarom hebben zij ervoor gezorgd dat er kwalitatief goede trainers op de club rondlopen en werken zij samen met een fysiotherapeut.

Een van de punten die invloed heeft op de betekenisgeving aan het nationaal Sportakkoord is de categorisering die men heeft gemaakt met de keuze voor de deelakkoorden. Eigenlijk alle actoren herkennen zich in het belang van de gekozen deelakkoorden. Dat de keuze voor goede categorieën binnen beleid belangrijk is, wordt ingebracht door Stone (2012). Zij stelt dat er oneindig veel keuzes zijn om te categoriseren, omdat mensen in een wereld van continua leven. Het is volgens haar daarom belangrijk om de juiste categorieën te kiezen, want vervolgens gaat men rationaal naar beleid gaan kijken en bepalen wat het beleid betekent voor de organisatie. Dat ziet de onderzoeker terug in de interviews. Op het moment dat men het onderwerp van het deelakkoord niet goed vindt, kijkt de respondent niet naar de inhoud van het stuk en wat het voor de actor betekent. Een mooi voorbeeld hiervan is:



**“Nou dan komen we bij puntje vier. De positieve sportcultuur.**

**RES: Ja dat vind ik jammer. Dat vind ik jammer dat dat echt als apart punt wordt gezien, want het is bijna een basisvoorwaarde en dat doet zich bij alles voor, dat doet zich bij inclusief sporten voor, dat doet zich bij duurzame sportinfrastructuur en vitale sportaanbieders voor. Dat denk ik voor mij is het een basisvoorwaarde en een uitgangspunt. Dus waarom een apart akkoord? ”**

Een andere factor is de ervaringen die de organisatie met het thema heeft. Zo is de positieve sportcultuur geen issue voor vereniging Y, zo blijkt uit het onderstaande citaat: **“Wij hebben weinig negativiteit. Hier is het gewoon positief. Ons kent ons.”** en **“Nee het is een goed onderwerp, maar inderdaad ik denk dat je daar bij een voetbalvereniging veel meer last van hebt.”**

## BETEKENISGEVING EN BELEIDSIMPLICATIES

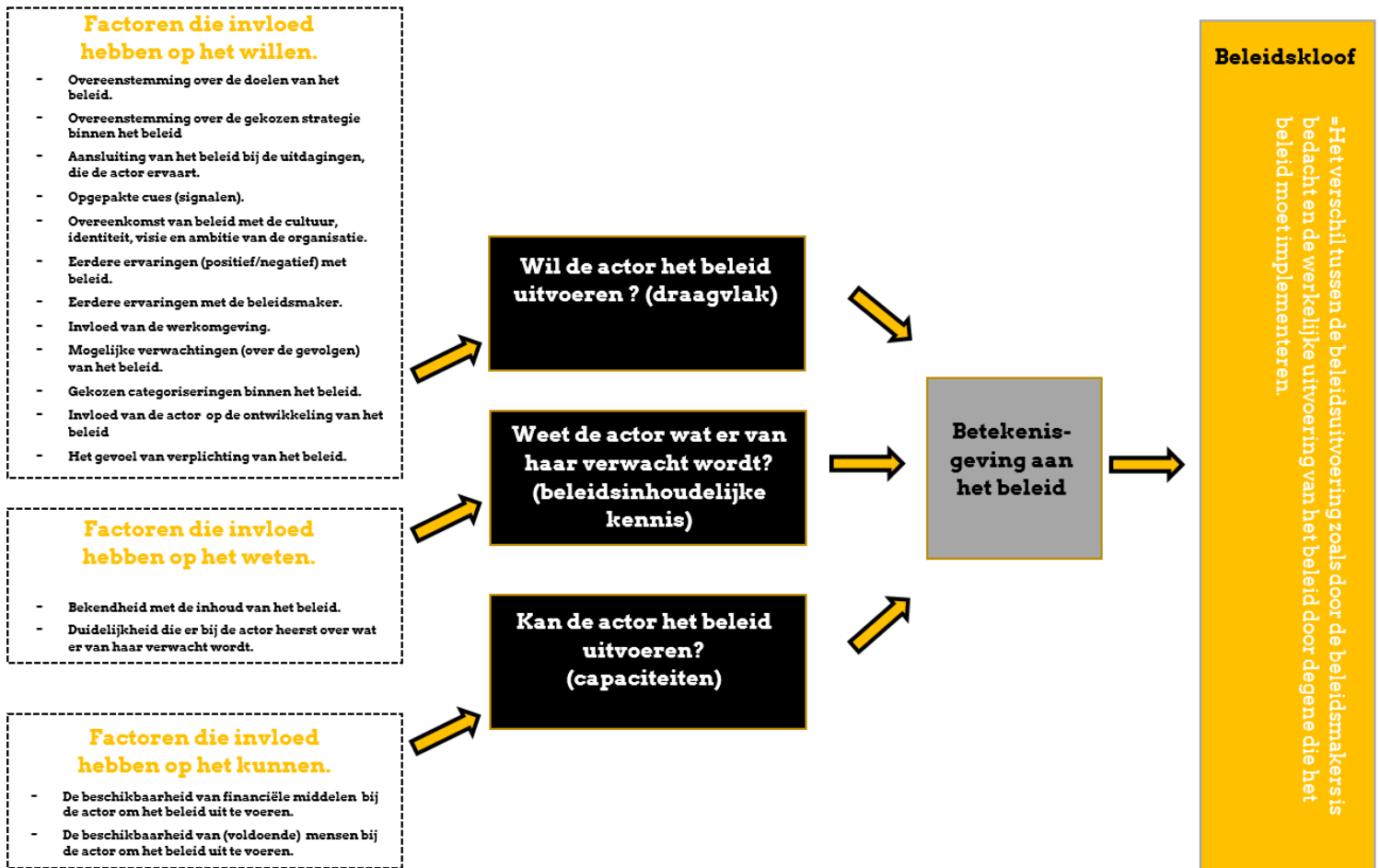
De analyse van de gevonden betekenisgeving en beleidskloven laten een duidelijke relatie tussen de betekenisgeving en de ervaren beleidskloof zien. Om deze relatie uiteen te zetten is de theorie van Bekkers (2012) bruikbaar. Dit omdat uit het onderzoek blijkt dat de door hem vastgestelde factoren (beleidsinhoudelijk kennis, capaciteiten en draagvlak) invloed hebben op de betekenisgeving van de respondent. Kijkend naar de data, de analyse en de inzichten van de literatuurstudie dan leveren die een aantal factoren op die invloed hebben op de drie factoren (beleidsinhoudelijke kennis, capaciteiten en draagvlak) die in de theorie van Bekkers (2012) naar voren komen. Deze onderlinge relaties worden in het model (figuur 4) weergegeven.

Kijkend naar de inzichten, die uit de literatuurstudie, het theoretisch kader, de data en de analyse omtrent betekenisgeving en de beleidskloof naar voren komen, wordt vastgesteld dat een aantal factoren invloed heeft op het draagvlak (oftewel wil de

organisatie het beleid uitvoeren) voor het beleid binnen een organisatie. Zoals Najam (2000) stelt en de data aantonen, is overeenstemming over zowel de doelen als de strategie een belangrijk aspect. Daarbij komt, zoals het onderzoek stelt en met de inzichten van Easton (in Bovens et al, 2012) is te verklaren naar voren dat het beleid moet aansluiten bij de uitdagingen die de actor ervaart.

Tijdens het proces van betekenisgeving ontvangen mensen volgens Weick (1995) bepaalde signalen en deze plaatst iemand in bestaande betekenisgevende structuren. In dit onderzoek komt naar voren dat de structuren en opgepakte signalen invloed hebben op het draagvlak voor het beleid. De structuur blijkt in dit onderzoek gevormd te worden door de identiteit, cultuur, visie en ambitie van een organisatie, door eerdere ervaringen met zowel beleid als de schrijver van het beleid en door de omgeving en de context van de organisatie. Deze factoren samen vormen het referentiekader waarbinnen inkomende signalen ontvangen worden.

Daarnaast spelen verwachtingen een rol in het willen uitvoeren van het beleid. Verwachtingen geven zoals Weick (1995) aangeeft focus doordat zij filteren wat mensen zien en geloven. Ook zijn volgens zowel dit onderzoek als dat van Stone (2012) de gekozen categorieën van belang voor het willen uitvoeren van beleid. Samenvattend gaat het erom dat zoals Easton (in Bovens et al, 2012, p. 116-117) stelt er bij de output van beleid rekening moet zijn gehouden met de mogelijke wensen vanuit het werkveld. Dit is vanuit Yanow (1996 in Eshuis, 2014, p. 20) te verklaren, want op het moment dat iemand het niet eens is met de strategie dan wel de doelen, of het beleid biedt geen oplossing voor de ervaren problemen dan is er sprake van verschillende (conflicterende) belangen. Het belang van de aansluiting bij de input van de omgeving op de betekenisgeving kan vanuit de theorie van Weick (1995) verklaard worden. Zo stelt hij dat betekenisgevingen gedreven worden door een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie. Beleid moet bruikbaar zijn. Op het



**Figuur 4: Verklaringsmodel over de relatie tussen betekenisgeving en de beleidskloof met de factoren die invloed hebben op de betekenisgeving.**

moment dat het beleid niet aansluit bij de behoeftes dan heeft dat invloed op de bruikbaarheid van het beleid en beïnvloedt het de betekenisgeving

Als laatste is het gevoel van verplichting volgens Dolowitz en Marsh (2002) en de respondenten uit dit onderzoek een factor die invloed heeft op de wil om beleid uit te voeren.

De tweede factor die invloed heeft op de betekenisgeving is de factor kunnen. Zoals in het onderzoek de verenigingen in het onderzoek aangeven, hebben zij of de mensen en/of de middelen niet om het beleid uit te voeren. Wanneer een actor niet over deze twee factoren beschikt, kan zij het beleid niet uitvoeren. De invloed van het kunnen op de betekenisgeving wordt vanuit de theorie van Weick (1995) verklaard. Zo stelt hij dat betekenisgevingen gedreven

worden door een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie. Beleid moet bruikbaar zijn. Op het moment dat men het beleid niet kan uitvoeren dan heeft dat invloed op de bruikbaarheid van het beleid en beïnvloedt het de betekenisgeving.

Als er naar het laatste onderdeel: het 'weten' gekeken wordt, komt uit dit onderzoek naar voren dat actoren überhaupt op de hoogte dienen te zijn van het beleid en dat het belangrijk is dat actoren weten wat er van hen verwacht wordt (Bekkers, 2016). Zoals Dolowitz & Marsh (2002) stellen leidt het niet goed overdragen van informatie tijdens een beleidsoverdracht tot verschillende vormen van informatieachterstand en daardoor tot beleidsfalen. Het belang van het bekend zijn met het beleid is van groot belang voor de betekenisgeving, want volgens Korsten (z.d.) en Weick (1995) is er geen betekenis, maar vinden mensen deze uit in hun handelen,



waarbij er continu een wisselwerking is tussen datgene wat mensen in de wereld waarnemen en wat mensen in de wereld tot stand brengen. Op het moment dat je niet bekend met het beleid bent, kan je er geen betekenis aan geven.



Universiteit Utrecht



**CONCLUSIE, DISCUSSIE,  
REFLECTIE EN AANBEVELINGEN**

*Dit is een foto van een X-kids vakantieactiviteit in Breda georganiseerd door wijkspportcoaches.*



## **CONCLUSIE, DISCUSSIE, REFLECTIE EN AANBEVELINGEN**

### **CONCLUSIE**

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek afgesloten met de beantwoording van de hoofdvraag. Daarna wordt er gereflecteerd op het onderzoeksproces en de resultaten. Als laatste worden er maatschappelijke en wetenschappelijke aanbevelingen gedaan. De hoofdvraag luidt

**Welke betekenis geven de lokale actoren uit de Bredase sportcontext aan het Nationaal Sportakkoord en wat zijn hiervan de beleidsimplicaties?**

De doelstelling van dit onderzoek bestond uit *het op kwalitatieve manier uitbreiden van de kennis omtrent een effectieve beleidsimplementatie van nationaal sportbeleid op lokaal niveau door interviews en duo-interviews uit te voeren onder actoren op lokaal niveau en beleidsplannen van lokale actoren te analyseren om erachter te komen welke betekenis zij geven aan nationaal sportbeleid en wat hiervan de beleidsimplicaties zijn*. De verschillende betekenissen die de lokale actoren geven komen in het eerste deel aan bod. In het tweede deel wordt de doorvertaling naar de beleidskloof gemaakt.

### **BETEKENISGEVING AAN HET NATIONAAL SPORTAKKOORD**

#### **GEMEENTE BREDA**

Kijkend naar de betekenisgeving van de ambtenaren aan het Sportakkoord dan zijn zij het over het algemeen redelijk eens. Zo vinden zij het Sportakkoord een trendbreuk. Anderzijds geven de respondenten aan dat het Sportakkoord de mogelijkheid biedt tot meer samenwerking en een integrale aanpak.

Als men kijkt naar de inhoud van het

akkoord, blijkt dat het herkenbaar is. Daarbij stellen enkele ambtenaren dat in hun optiek niet vernieuwend is, doordat het een samenraapsel is van initiatieven en ambities die al bestonden. Als de ambtenaren het Sportakkoord moeten omschrijven, gebruiken ze woorden als een mooie kapstok of paraplu of een mand waaruit ze dingen kunnen pakken.

Aan de andere kant geven de ambtenaren aan dat doordat deze onderwerpen zo herkenbaar zijn dat ze voelen dat ze op de goede weg zijn en dat het Sportakkoord een extra check geeft op punten die wellicht onvoldoende belicht zijn. Daarbij geeft het Sportakkoord dus een stukje erkenning voor hetgeen ze al doen.

De ambtenaren geven aan dat zij de lokale invulling van het Sportakkoord belangrijk vinden en dat zij het Sportakkoord zien als een nationaal kaderstuk, waarbinnen men als gemeente de mogelijkheid heeft om focus te leggen op hetgeen binnen de gemeente van belang is. De respondenten geven aan dat dit kader nodig is om het geld, dat vrijkomt door het Sportakkoord, te verdelen.

#### **BREDA ACTIEF**

De betekenis die de respondenten van Breda Actief geven aan het Sportakkoord is dat het herkenbare en prima thema's zijn. Respondenten geven hierbij aan dat ze het zien als een stuk dat kaders biedt en dat deze kaders in het geval van Breda goed overeenkomen en dat dit Sportakkoord een stuk erkenning biedt. Daarbij vinden de respondenten dat het echt een kaderstuk moet blijven. Verschillende respondenten geven aan dat het Sportakkoord redelijk ambitieus is.

Eveneens geven respondenten aan dat er voor hun gevoel veel overheid in het stuk zit. Het stuk wordt door een enkeling zelfs als opleggerig ervaren. Aanvullend hierop stelt de respondent dat de nationale actoren eigenlijk het gesprek moeten aangaan met de lokale partijen en de behoefte onderop dienen op te halen, voordat ze van alles oprichten.

De respondenten geven aan dat het stuk niet aangeeft wat er gedaan moet worden. Men vindt het breed en niet concreet. Daarbij





geven de respondenten aan dat het niet echt nieuwe inzichten of kennis brengt.

### **SPORTVERENIGINGEN**

De verschillende sportverenigingen kijken alle drie anders naar het Sportakkoord, daarom worden ze separaat behandeld.

#### **Club X**

De respondenten van deze club vinden het goed dat het beleid op deze manier bij elkaar is gebracht, maar ze missen de doorvertaling naar de praktijk. Doordat deze vertaling mist, weten de respondenten niet wat ze hier kunnen halen, terwijl men dit graag zou willen weten.

De respondenten van deze club gaven aan dat het beleid is en dat in hun optiek de praktijk daar vaak niet in zit. De respondenten geven hierbij aan dat ze graag wat meer realisme in het beleid zouden willen zien.

#### **Club Y**

De respondenten van club Y geven aan dat het hele logische onderwerpen zijn. Het is volgens de respondenten een Sportakkoord in lijn met de tijd waarin zij leven oftewel je moet zelf meer dingen gaan doen.

Aan de andere kant geven de respondenten aan dat het stuk breed geschreven is en geen oplossingen biedt voor huidige problematieken. De verenigingsbestuurders geven hierbij aan dat het akkoord niet is geschreven vanuit het gezichtspunt van verenigingen. De respondenten stellen zelfs dat zij niet alleen de verwachtingen t.a.v. verenigingen te hoog vinden, maar dat ondanks de goede bedoelingen van het akkoord, het een schizofreen akkoord is. Een voorbeeld hiervan is dat de verenigingen meer moeten gaan doen volgens het Sportakkoord, terwijl NOC\*NSF volgens de respondenten goed weet dat daar vrijwilligers voor nodig zijn en met het vinden van deze vrijwilligers hebben verenigingen problemen. Ook vindt men dat er vage, algemene, wollige termen in staan.

Over het algemeen vinden de respondenten het Sportakkoord niet aantrekkelijk. Momenteel wekt het weinig enthousiasme op. Dat komt omdat de bestuurders het gevoel hebben dat ze weer een heleboel

taken moeten gaan doen. De respondenten ervaren het Sportakkoord als eenrichtingsverkeer. Ze vinden dat de overheid te veel neemt, zonder iets te geven.

#### **Club Z**

De respondenten van club Z geven aan dat de inhoud van het Sportakkoord begrijpelijk is, omdat het sport en bewegen centraal stelt en dat vinden zij goed. Eén respondent geeft aan dat hij de inhoud van het Sportakkoord moeilijk te lezen vindt mede, omdat het nog alle kanten op kan. Ook missen de bestuurders de doorvertaling van bepaalde beloftes. Zo zouden zij graag willen weten op welke manier zij ondersteunt gaan worden. De bestuurders stellen dat er voor hun gevoel geen rekening gehouden is met de kleine sportverenigingen. De doelen vinden zij niet realistisch voor een kleine vereniging en daar zien zij best een zware dobber in. De bestuursleden stellen zelfs dat het Sportakkoord niet iedereen evenveel kansen geeft. Alleen verenigingen met voldoende financiële slagkracht kunnen bijvoorbeeld gebruik maken van de investeringsregeling.

### **BELEIDSIMPLICATIES VAN DE BETEKENISGEVING**

#### **BELEIDSIMPLICATIES VAN BETEKENISGEVING VAN DE RESPONDENTEN VAN DE GEMEENTE**

Concluderend is de betekenisgeving die de gemeente aan het Sportakkoord geeft positief, omdat zij weet wat er van haar verwacht wordt; zij het beleid kan uitvoeren en zij het beleid wil uitvoeren.

De verschillende ambtenaren geven aan dat ze bekend zijn met de inhoud van het beleid en weten wat hun te doen staat, namelijk het sluiten van een lokaal Sportakkoord.

Daarnaast kunnen de beleidsambtenaren, ondanks een tekort aan middelen en fte's, het beleid uitvoeren.

Als laatste willen zij het beleid uitvoeren. Kijkend naar de resultaten komt dit door verschillende factoren. Het Sportakkoord sluit goed aan bij de uitdagingen, ambities en de huidige werkzaamheden en doelen binnen de gemeente Breda. Ambtenaren hebben positieve verwachtingen over het sportakkoord en zien positieve gevolgen. Ze



zijn de tevreden met de categorisering en hebben zelf inspraak gehad bij het proces van opstellen. De positieve betekenis die de ambtenaren aan het Sportakkoord geven, zorgt voor een kleine beleidskloof.

#### **BELEIDSIMPLICATIES VAN BETEKENISGEVING VAN DE RESPONDENTEN VAN BREDA ACTIEF**

Concluderend is de betekenisgeving die de respondenten van Breda Actief aan het Sportakkoord geven positief, maar kritisch. De reden hiervoor is dat zij op het moment van interviewen niet wist wat er van haar verwacht werd en daardoor wist zij niet of zij het beleid kon uitvoeren, desondanks wil zij het beleid wel uitvoeren.

De verschillende respondenten geven aan dat ze deels bekend zijn met de inhoud van het beleid, maar eigenlijk niet weten wat hun te doen staat, omdat het vaag en breed is.

Daarnaast vinden de respondenten het Sportakkoord ambitieus. Dit heeft voornamelijk te maken met hun praktijkervaringen. Zij zien dat het niet zo makkelijk is als gedacht.

Als laatste willen zij het beleid uitvoeren. Kijkend naar de resultaten komt dit door verschillende factoren. Zo sluit het Sportakkoord deels aan bij de externe uitdagingen, ambities en doelen die Breda Actief heeft en de activiteiten die zij uitvoert. Daarbij hebben de respondenten redelijk positieve verwachtingen over het Sportakkoord en zien ze kansen. Zo zijn de meeste respondenten tevreden met de categorieën van de deelakkoorden. Wel kijken ze kritisch naar de inhoud.

Concluderend wordt er gesteld dat de beleidsuitvoerders van Breda Actief op het moment van interviewen niet goed wisten wat er van hen verwacht werd. Omdat het Sportakkoord zo breed is geschreven, weten de respondenten niet of ze het kunnen uitvoeren. De wil om het Sportakkoord uit te voeren is er wel. Door deze verschillende invloeden wordt er op een positieve, maar kritische manier betekenis gegeven aan het Sportakkoord. De onduidelijkheid die men ervaart heeft in dit onderzoek invloed op de betekenisgeving, waardoor de beleidskloof groter is dan die bij de gemeente Breda.

#### **BELEIDSIMPLICATIES VAN BETEKENISGEVING VAN DE RESPONDENTEN VAN DE VERENIGINGEN**

Concluderend zijn de betekenissen die de verenigingen aan het Sportakkoord geven wisselend, maar allen zijn zij minder positief dan de gemeente en Breda Actief. Dit komt, omdat zij niet weten wat er van haar verwacht wordt; zij het beleid momenteel niet kunnen uitvoeren en zij het beleid afhankelijk van wat voor hen passend is, wilt uitvoeren.

De verschillende bestuurders geven te kennen dat ze niet bekend waren met de inhoud van het beleid en ze geven aan dat ze op dit moment niet weten wat ze moeten doen. Daarnaast geven de respondenten aan dat men om dit beleid uit te voeren meer vrijwilligers en geld nodig hebt.

Als laatste willen zij het beleid, afhankelijk van wat voor hun vereniging passend is, uitvoeren. Dit komt, omdat het Sportakkoord bij sommige uitdagingen, ambities, cultuuraspecten en huidige activiteiten aansluit en bij andere niet. Daarnaast geven de bestuurders aan dat ze niet weten wat ze moeten verwachten of dat ze de gevolgen negatief inzien. Daarbij hebben de bestuurders vervelende ervaringen met beleid en vinden zij de gekozen strategie niet aansluiten bij hun werkelijkheid. Ook geeft men aan dat het ene deelakkoord wel van toepassing is op hun sport en de andere niet.

Door deze wisselende en minder positieve betekenis, die bestuurders aan het Sportakkoord in dit onderzoek geven, is de beleidskloof groter dan die van gemeente Breda of Breda Actief.

#### **DISCUSSIE**

Dit onderzoek leidt tot verschillende wetenschappelijke inzichten. Zo koppelt dit onderzoek de theorie van betekenisgeving van Weick (1995) aan inzichten omtrent de beleidskloof. De 3 factoren van Bekkers (2012) hebben invloed op de betekenisgeving die de respondenten aan het beleid geven. Deze betekenisgeving van actoren heeft volgens dit onderzoek invloed op de beleidskloof. Deze inzichten en het voorgestelde model dragen bij aan het uitbreiden van de wetenschappelijke kennis



omtrent de beleidskloof. Zo biedt dit onderzoek een opzet voor een model om de beleidskloof te begrijpen en te analyseren. Daarbij komt naar voren dat zoals Houlihan (2005) stelt het belangrijk is om ook beleid in sportsector te analyseren, aangezien we daarmee de rol van overheid en de mogelijke beleidsimplicaties gaan begrijpen.

Ten tweede komt uit het ontwikkelde model en het onderzoek naar voren dat mensen beleid niet analyseren en proberen te begrijpen vanuit een theoretische benadering of perspectief. Verschillende aspecten, zoals belangen, realisme, rationaliteit, cultuur, macht, eerdere ervaringen, categorisering, instituties en padafhankelijkheid spelen een rol in de betekenisgeving die respondenten in dit onderzoek aan het sportbeleid geven. Dit in overeenkomst met resultaten die komen uit onderzoek van Goodwin en Grix (2011), Grix (2010) en O'Gorman (2011).

Ten derde komt uit dit onderzoek naar voren dat er niet één beleidskloof ontstaat, maar dat iedere betrokken actor zijn eigen beleidskloof ervaart. Dit is anders dan Enserink et al (2010) stellen. Zij zeggen dat de complexiteit van de kloof groeit op het moment dat er meerdere actoren in het netwerk zitten. Het lijkt erop dat het niet om de complexiteit van één kloof gaat, maar om de complexiteit van het geheel aan kloven. Dit wordt verklaard met behulp van de inzichten van Dolowitz & Marsh (2002), die het hebben over het succes van beleid en het belang van een goede beleidsoverdracht. Bij iedere beleidsoverdracht die dient plaats te vinden, kan een beleidskloof optreden. Daarbij blijkt uit dit onderzoek dat er onderscheid gemaakt wordt tussen thematische beleidskloven en organisatorische beleidskloven.

Ten vierde laat dit onderzoek zien dat Lipsky's street level bureaucrat breder getrokken kan worden dan ambtenaren op uitvoeringsniveau. Zeker in een maatschappij waarbij volgens de respondenten de trend is dat er steeds meer zelf gedaan moet worden. Uit het onderzoek blijkt dat uitvoerders van beleid, ook al zijn zij geen ambtenaar, tegen soortgelijke uitdagingen oplopen als Lipsky's (2010) street level bureaucrats.

Als laatste toont dit onderzoek aan dat een network-governance structuur niet automatisch leidt tot een groter draagvlak bij de uitvoerders van het beleid. Zo wordt het beleid niet door iedereen als prettig ervaren. De partijen die geen invloed hebben kunnen uitoefenen (sportverenigingen en sportstimuleringsorganisaties) beschouwen dit governance-beleid als opleggerig en hebben het gevoel dat ze zaken **moeten** oppakken. Zij zien dit beleid meer als top-down opgelegd.

### REFLECTIE

In deze paragraaf komen de beperkingen van dit onderzoek naar voren. De eerste valt samen met het kiezen voor kwalitatief onderzoek. Respondenten worden gevraagd naar de betekenis die zij geven aan een sociaal/maatschappelijk verschijnsel. Deze betekenisgeving is zoals Weick (1995) stelt afhankelijk van de persoon, de context (situatie, plaats en tijd) en iemand zijn identiteit. Percepties kunnen volgens Weick (1995) veranderen. Wanneer dezelfde vragen worden gesteld aan andere personen krijgt de onderzoeker andere antwoorden. Door het bovenstaande is generaliseerbaarheid niet mogelijk.

Kijkend naar de bestuurders van de bevroegde verenigingen dan zijn er in dit onderzoek eigenlijk alleen bestuurders van kleine tot middelgrote verenigingen (350 of minder leden) bereid gevonden om mee te doen aan het onderzoek. Dit heeft wellicht invloed op de resultaten. Zoals een van de respondenten bijvoorbeeld aangeeft, is het Sportakkoord niet interessant voor kleine verenigingen en mogelijk wel voor de grotere.

In dit onderzoek is naar de betekenisgeving van verschillende lokale actoren gevraagd. Door de lange interviews en de omvangrijke documenten had de onderzoeker een grote hoeveelheid aan data. Door coderingen gericht op de hoofd- en deelvragen en theorie heeft de onderzoeker ervoor gezorgd dat de focus lag op hetgeen belangrijk was ter beantwoording van de hoofdvraag. Andere merkwaardige inzichten zijn niet meegenomen in dit onderzoek

Daarbij is het belangrijk om te reflecteren op de rol van de onderzoeker tijdens dit onderzoek. De onderzoeker was tijdens het onderzoek als adviseur Sport, Bewegen en



Recreatie werkzaam bij Breda Actief. Dit heeft verscheidene voordelen met zich meegebracht bij het vinden van respondenten en het verkrijgen van de documenten. Op het moment dat de afstand tussen de respondenten en de onderzoeker groter was geweest, had dit wellicht geresulteerd in sociaal wenselijkere antwoorden of had het tot minder betrokkenheid geleid.

Anderzijds heeft de onderzoeker in zijn rol als adviseur met verschillende respondenten in zijn werkzaamheden te maken. Om verwarring te voorkomen, heeft de onderzoeker van tevoren duidelijk aangegeven vanuit welke rol hij het interview afneemt en wat het doel van het onderzoek is. Aan de andere kant kan een grote betrokkenheid leiden tot het beïnvloeden van de onderzoeksresultaten. Dit heeft de onderzoeker getracht te voorkomen door gedachtes over mogelijke resultaten met verschillende personen te bespreken. Daarnaast heeft de onderzoeker getracht systematisch te werken tijdens het coderen van de interviews en documenten. Daarbij staat de betekenisgeving van de respondenten zelf centraal in dit onderzoek en die heeft de onderzoeker niet kunnen beïnvloeden. Als laatste heeft de onderzoeker een laatste versie aan verschillende respondenten rondgestuurd om te checken of de onderzoeker niet te selectief is geweest in het coderen van de betekenisgeving. De onderzoeker is zich bewust van zijn positie. Daarbij dient gezegd te worden dat iedere onderzoeker onafhankelijk van betrokkenheid zijn eigen nuances vanuit zijn eigen referentiekader meeneemt en aanbrengt in het onderzoek.

## **AANBEVELINGEN**

### **MAATSCHAPPELIJKE AANBEVELINGEN**

Kijkend naar het Sportakkoord en het overbruggen van de beleidskloof dan ligt er een belangrijke rol voor de Rijksoverheid. Zij dient ervoor te zorgen dat de eerste beleidsoverdracht richting de gemeenten goed verloopt, want ze zijn afhankelijk van de gemeenten voor de uitvoering op lokaal niveau. Dit doet de Rijksoverheid door rekening te houden met verschillende aspecten zoals beschreven in het model. Daarbij dient de Rijksoverheid in haar

beleidsoverdracht richting de gemeenten aan te geven dat zij ook een of meerdere beleidsoverdrachten dienen uit te voeren, willen ze tot een lokaal Sportakkoord komen. Daarbij dient de gemeente rekening te houden met de bovengenoemde aspecten waarin de betekenisgeving en de factoren: kunnen, willen en weten, een belangrijke rol spelen.

Voor de gemeente is het eveneens belangrijk dat zij het Sportakkoord concreter gaat maken, zodat er duidelijkheid komt richting de sportverenigingen en de sportstimuleringsorganisaties m.b.t. wat er van hen verwacht wordt. Daarbij is het van belang om realistische doelen te bepalen, zodat de actoren het gevoel hebben dat ze deze doelen kunnen uitvoeren. Om de kloof met de verenigingen te dichten zal hier wellicht een vergoeding tegenover moeten staan, want zoals de bestuurders stellen, zijn zij voor de uitvoer afhankelijk van vrijwilligers en geld. Daarbij zijn verenigingen relatief autonoom en op dit moment kan de gemeente medewerking aan het beleid niet afdwingen.

### **WETENSCHAPPELIJKE AANBEVELINGEN**

Wetenschappelijk is er nog onduidelijkheid over de werking van de beleidskloof. In dit onderzoek komen interessante zaken aan het licht die de onderzoeker in een model heeft gegoten. Om tot een wetenschappelijk erkend model te komen, dienen deze factoren die in dit onderzoek invloed hebben op de betekenisgeving en op de beleidskloof, zowel op kwantitatieve als kwalitatieve manier verder onderzocht te worden, zodat er causale verbanden vastgesteld kunnen worden. Daarbij kunnen nieuwe factoren toegevoegd worden of factoren verwijderd of veranderd worden. Ook zou er in vervolgonderzoek verder uitgezocht dienen te worden of er sprake is van een verschil tussen thematische en organisatorische beleidskloven.

Daarnaast laat dit onderzoek zien dat individuele respondenten tegelijkertijd vanuit verschillende aspecten, zoals macht, rationaliteit, realisme et cetera kijken naar beleid. Meer onderzoeken waarbij de antwoorden van respondenten vanuit meerdere perspectieven worden bekeken



zijn wenselijk om vast te stellen of dit voor verschillende beleidsterreinen geldt.

Uit dit onderzoek blijkt dat het begrip street level bureaucraat van Lipsky in een bredere zin gebruikt kan worden om de problemen die uitvoerders ervaren te omschrijven. Ook hiervoor geldt dat meer vervolgonderzoek bijdraagt aan het wetenschappelijk aantonen van deze uitkomst.

Als laatste zou dit onderzoek herhaald dienen te worden, waarbij er meer aandacht is voor de grotere verenigingen of kleinere gemeentes, want zoals respondenten stellen, geven die wellicht een andere betekenis aan het Sportakkoord. Herhalingen zijn daarbij wetenschappelijke relevant, aangezien zij zekerheid omtrent de uitkomsten van eerder onderzoeken kunnen vergroten of kunnen aangeven dat het verband niet zo sterk is en daarmee stellen dat meer onderzoek naar het maatschappelijk fenomeen nodig is (Open science collaboration, 2015, p.943-949).



Universiteit Utrecht



## LITERATUURLIJST

*Dit is een foto van de wekelijkse voetbalactiviteit van de wijksporthoofden.*



## LITERATUURLIJST

- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Bariball, K.L. & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*. 19, 328-335.
- Bekkers, V. (2012). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector* (2<sup>de</sup> druk). Den Haag, Boom Lemma Uitgevers.
- Boessenkool, J., Lucassen, J. & Waardenburg, M. (2011). Inleiding. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M. & Kemper, F. *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bottenburg, van, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: Duyvendak, J.W., Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O. (red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, pp. 223-238.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P. & Twist, van, M.J.W. (2012). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Breda Actief. (2018a). *Missie, visie en ambitie*. Geraadpleegd via [<https://www.breda-actief.nl/wie-zijn-we/>] op 7 oktober 2018.
- Bruins, B. (Minister voor Medische Zorg en Sport). (2019). *Brief regering; Voortgang van het Nationaal Sportakkoord en de voortgang op lopend beleid - Toekomstig sportbeleid* Geraadpleegd via [<https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvi5epmj1ey0/vktgkyb8htx1#p1>] op 8 juni 2019.
- Bruins, B. (Minister voor Medische Zorg en Sport). (2018a). *Kamerbrief over Veegbrief WGO 2018*. Geraadpleegd via [<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2018/11/12/kamerbrief-over-veegbrief-wgo-2018/kamerbrief-over-veegbrief-wgo-2018.pdf>] op 20 november 2018.
- Bruins, B. (Minister Medische Zorg en Sport). (2018b). *Kamerbrief over Verslag Schriftelijk Overleg Nationaal Sportakkoord*. Geraadpleegd via [<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2018/11/08/kamerbrief-over-verslag-schriftelijk-overleg-nationaal-Sportakkoord/kamerbrief-over-verslag-schriftelijk-overleg-nationaal-Sportakkoord.pdf>] op 20 november 2018.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (2<sup>e</sup> druk). New York: Oxford University Press.
- Coolsma, J., & Montfort, A. van. (2014). De uitvoering van beleid. In: Hoogerwerf, A. & Herweijer, M. Een inleiding in de beleidswetenschap (p. 133-151). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Creswell, J.W. (2007). *QUALITATIVE INQUIRY & RESEARCH DESIGN: Choosing between five approaches* (2<sup>de</sup> druk). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.



- Derksen, W. & Schaap, L. (2010). *Lokaal bestuur* (6<sup>de</sup> druk). Dordrecht: Uitgevers B.V.
- Dolowitz, P. & Marsh, D. (2002). Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy-Making. *Governance: An International journal of policy, administrations and institutions*. 13 (1), 5-23. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00>
- Druckman, J.N., Green, D.P., Kuklinski, J.H. & Lupia, A. (2011). *Cambridge handbook of experimental political science*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ecorys (2017). *De sociaaleconomische waarde van sporten en bewegen*. Rotterdam: Ecorys.
- Enserink, B., Hermans, L., Kwakkel, J., Thissen, W., Koppenjan, J., & Bots, P. (2010). *Policy analysis of multi-actor systems*. Den Haag: Boom.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. Amsterdam: Elsevier.
- Eshuis, J. (2014). *De beleidssleutel tot succes Een onderzoek naar invloedrijke beleidsaspecten in het Nederlandse heren top hockey* (Master thesis). Geraadpleegd via [<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/302231>] op 31 december 2018
- Fahlén, J., Eliasson, I., Wickman, K. (2014). Resisting self-regulation: an analysis of sport policy programme making and implementation in Sweden. *International Journal of Sport Policy*. 7, 391-406. <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2014.925954>.
- Furusten, S. (2013). *Institutional Theory and Organizational Change*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Gemeente Breda. (2017a). *Sportbeleid gemeente Breda*. Geraadpleegd via [<https://www.sportpleinbreda.nl/paginas/29-sportbeleid.html>] op 7 oktober 2018.
- Gemeente Breda. (2017b). *Team Breda: uitvoeringsprogramma 2017-2022*. Breda: Gemeente Breda.
- Gemeente Breda. (2017). *Team Breda Visie op sport & bewegen 2017-2030*. Breda: Gemeente Breda.
- Gemeente Breda. (2016). *Kader Breda doet, samen verder!* Geraadpleegd via [[http://www.rbcms.nl/classes/FCKeditor/upload/161/File/kader\\_bredadoet\\_samen\\_verder.pdf](http://www.rbcms.nl/classes/FCKeditor/upload/161/File/kader_bredadoet_samen_verder.pdf)] op 7 oktober 2018
- Gemeente Heerde. (2017). *Nota Sport en bewegen*. Heerde: Gemeente Heerde.
- Gelinck, R. (2015). *De 8 sportspeerpunten van het Rijk*. Geraadpleegd via [<https://www.allesoversport.nl/artikel/de-8-sportspeerpunten-van-het-rijk/>] op 7 oktober 2018.
- Gezondheidsraad. (2017). *Beweegrichtlijnen 2017*. Den Haag: Gezondheidsraad.
- Goodwin, M. & Grix, J. (2011). Bringing structures back in: The 'governance narrative', the 'decentred approach' and 'asymmetrical network governance' in the education and sport policy communities. *Public Administration*, 89 (2), 537-556.
- Grix, J. & Phillpots, L. (2010). Revisiting the 'Governance Narrative': 'Asymmetrical Network Go. *Public Policy and Administration*, 26 (1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/0952076710365423>.
- Harris, S., Mori, K. & Collins, M. (2009). *Great expectations: Voluntary sports clubs and their role in delivering national policy for English sport*. Hertfordshire, Division of Sport, Health and Exercise University of Hertfordshire.
- Henry, I. & Ko, L-M. (2014). *Routledge handbook of sport policy*. Abingdon: Routledge.





Hoekman, R. (2016). *Hoeveel geld geven gemeenten uit aan sport?* Geraadpleegd via <https://www.allesoversport.nl/artikel/hoeveel-geld-geven-gemeenten-uit-aan-sport/> op 27 november 2018.

Houlihan, B. (2005). PUBLIC SECTOR SPORT POLICY. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 163-185. <https://doi.org.proxy.library.uu.nl/10.1177%2F1012690205057193>.

HSC JEKA (2019). *Bestuur en organisatie*. Geraadpleegd via <https://www.hscjeka.com/bestuur-en-organisatie/> op 9 mei 2019.

Hunter, D.J. & Marks, L. (2002). *Decision-making process for effective policy implementation*. Wolfson Research Institute: University of Durham Queens Campus.

IJshockeyclub Yeti's (2019). *Bestuur en commissies*. Geraadpleegd via: <https://www.ijshockeyclub-yetis.nl/bestuur-en-commissies/> op 9 mei 2019.

IJshockeyclub Yeti's. (2018). *Groeimodel en mijlpalen*. Breda: IJshockeyclub Yeti's.

Korsten, A.F.A. (Z.D.) *Organiseren volgens Karl Weick De sociale psychologie van organiseren*. Geraadpleegd via: <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Organiseren%20volgens%20Weick.pdf> op 1 februari 2019.

Kronenburg, J. (6 augustus 2018). *Sportakkoord kan de regio in*. Geraadpleegd via <https://www.allesoversport.nl/artikel/Sportakkoord-kan-de-regio-in/> op 8 juni 2019.

Lipsky, M. (2010). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. 30th Anniversary Expanded Edition*. The Russell Sage Foundation: New York.

Macionis, J.J. & Plummer, K. (2012). *Sociology: a global introduction* (5de editie). Harlow. Pearson/Prentice Hall.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (VWS) (2018a). *Nationaal Sportakkoord: Sport verenigt Nederland*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (VWS) (2018b). *Nationaal Sportakkoord: Sport verenigt Nederland, publieksversie*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Najam, A. (2000). *The Four-C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation*. Islamabad: Sustainable Development Policy Institute.

O'Gorman, J. (2011). Where is the implementation in sport policy and programme analysis? The English Football Association's Charter Standard as an illustration. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3 (1), 85-108.

Open science collaboration. (2015). Estimating the reproducibility of social psychological science. *Science*, 349, 943-950.

Ostaijen, van, M. & Jhagroe, S. (2015). "Get those voices at the table!": Interview with Deborah Stone. *Policy Sciences*. 48 (1), 127-133. <https://doi.org/10.1007/s11077-015-9214-0>

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.

Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization studies*, 28(8), 1243- 1264.



- Rhodes, R.A.W. (1996). *The New Governance: Governing without Government*. *Political studies (XLIV)*, 652-667.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (2018a). *Sportdeelname wekelijks*. Geraadpleegd via [<https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/sport-en-bewegen/cijfers-context/huidige-situatie#node-sportdeelname-wekelijks>] op 20 november 2018.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (2018b). *Beweegrichtlijnen: Het aandeel van de Nederlandse bevolking van 4 jaar en ouder dat voldoet aan de beweegrichtlijnen*. Geraadpleegd via [<https://www.sportenbeweegenincijfers.nl/kernindicatoren/beweegrichtlijnen>] op 20 november 2018.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (2018c). *Sport op de kaart: Deelname*. Geraadpleegd via [<https://www.volksgezondheidenzorg.info/sport/sportopdekaart/beweegnormen-en-wekelijkse-sporters#node-voldoen-aan-beweegrichtlijnen-gemeente>] op 27 november 2018.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) (2018d). *Sport op de kaart: Beleid*. Geraadpleegd via [<https://www.volksgezondheidenzorg.info/sport/sportopdekaart/beleid-gemeente-wijk-en-buurt>] op 27 november 2018.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM). (2012). *Zorgkosten van ongezond gedrag: Kosten van ziekten notities 2012-2*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.
- Rijksoverheid (29 juni 2018). *Nationaal Sportakkoord ondertekend*. Geraadpleegd via [<https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/06/29/nationaal-sportakkoord-ondertekend>] op 8 juni 2019.
- Rijksoverheid (2018a). *Onderwerpen: Sport en bewegen*. Geraadpleegd via [<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport-en-bewegen>] op 20 november 2018.
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003) *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage Publications Inc.
- Scot, J. (1999). Rational Choice Theory. In Browning, G., Halcli, A. & Webster, F. (eds.) *Understanding Contemporary Society: Theories of the Present*. SAGE. Chapter 9, pp.126-136.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research* (3<sup>de</sup> druk). Amsterdam: Teacher College Press.
- Sillen, D. (2016). *Subsidieaanvraag op basis van co-creatie*. Geraadpleegd via [<https://www.breda-actief.nl/nieuws/subsidieaanvraag-op-basis-van-co-creatie/>] op 7 oktober 2018.
- Skille, E. A. (2011). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society*. 16(2), 241-253.
- Skille, E. A. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers: A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 43, 181-200.
- Sonnaville, H. D. (2006). *Interveniëren in processen van sensemaking*. Geraadpleegd via [<https://www.yumpu.com/nl/document/read/20197840/intervenieren-in-processen-van-sensemaking-de-sonnaville-bv>] op 30 december 2018.
- Stone, D. (2012). *Policy Paradox: the art of political decision making* (3<sup>de</sup> druk). New York: W.W. Norton Company.



- Tennisvereniging Breda Noord, (TVBN), Physical Tennis & studententennis Breda. (2019). *Ambitie en visie*. Breda: TVBN, Physical Tennis & Studententennis Breda
- Tennisvereniging Breda Noord (TVBN) (2019). *Bestuur*. Geraadpleegd via [<https://www.tvbn.nl/bestuur>] op 9 mei 2019.
- Thematafel Breda Beweegt. (2018). *Toelichting Uitvoeringsplan Thematafel Breda Beweegt: Bewegen en blijven bewegen*. Breda: Thematafel Breda Beweegt.
- Tijmstra, J. & Boeije, H. (2011). *Wetenschapsfilosofie in de context van de sociale wetenschappen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Trouvé, H., Couturier, Y., Etheridge, F., Saint-Jean, O. & Somme, D. (2010). The path dependency theory: analytical framework to study institutional integration. The case of France. *International Journal of Integrated Care*, 10, 1-9.
- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) (29 juni 2018). *Nationaal Sportakkoord 2019-2022 ondertekend*. Geraadpleegd via [<https://vng.nl/onderwerpenindex/cultuur-en-sport%20/nieuws/nationaal-Sportakkoord-2018-2022-ondertekend>] op 8 juni 2019.
- Vereniging Nederlands Olympisch Comité \* Nederlandse Sport Federatie (NOC\*NSF). (2018). *Jaarverslag 2018*. Arnhem. NOC\*NSF.
- Vereniging Sport en Gemeente (VSG) (2019a). *Samenwerkingspartners*. Geraadpleegd via [<https://sportengemeenten.nl/netwerk-leden/samenwerkingspartners/>] op 7 juni 2019.
- Vereniging Sport en Gemeente (VSG) (2019b). *Missie*. Geraadpleegd via [<https://sportengemeenten.nl/wie-zijn-wij/missie/>] op 7 juni 2019.
- Vereniging Sport en Gemeente (VSG) (2019c). *Veelgestelde vragen*. Geraadpleegd via [<https://sportengemeenten.nl/wp-content/uploads/2019/03/Veelgestelde-vragen-lokale-en-regionale-Sportakkoorden-10-3.pdf>] op 15 juni 2019
- Verhoeven, N. (2013). *Statistiek in stappen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek (4<sup>de</sup> druk)*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: over de instrumentalisering van de sportvereniging* (Proefschrift). Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
- Weiss, R. (1994). *Learning From Strangers; The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York, The Free Press.
- Yin, R.K. (2008a). Designing Case Studies. In Maruster, L. & Gijsenberg, M.J. (eds.) *Qualitative Research Methods*. Groningen: University of Groningen. Chapter 14, pp. 359-400.
- Yin, R.K. (2008b). Preparing to Collect Case Study Evidence. In Maruster, L. & Gijsenberg, M.J. (eds.) *Qualitative Research Methods*. Groningen: University of Groningen. Chapter 15, pp. 401-431.
- Yin, R.K. (2008c). Collecting Case Study Evidence. In Maruster, L. & Gijsenberg, M.J. (eds.) *Qualitative Research Methods*. Groningen: University of Groningen. Chapter 16, pp. 432-459.



Universiteit Utrecht



## BIJLAGE

*Dit is een foto van het sportcafé: een inspiratieavond over vernieuwend denken bij sportverenigingen georganiseerd in 2018 door de adviseurs sport, bewegen en recreatie.*



## **BIJLAGE**

### **BIJLAGE 1: VOORBEELD VRAGENLIJST**

Welkom, allereerst bedankt dat ik je mag interviewen voor mijn scriptie-onderzoek. Zoals al eerder vermeld zal dit onderzoek ingaan op het Sportakkoord, waarbij ik vooral benieuwd ben wat je van het Sportakkoord vindt. Ik ben zelf Robin Meeuwissen, student sportbeleid en sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Vind je het goed als ik dit interview opneem?

#### **INLEIDENDE VRAGEN**

- 1) Wat is je naam en je functie binnen de gemeente Breda, Breda Actief, vereniging?
- 2) Hoe zou je de gemeente Breda, Breda Actief, vereniging omschrijven?
- 3) Als we het over de gemeente hebben, kan je dan wat vertellen over de ambities en de visie met betrekking tot sport?
- 4) Waaraan willen jullie de aankomende jaren aandacht aan geven?
- 5) Wat gaat er momenteel goed binnen bij de gemeente Breda, Breda Actief, vereniging op sportgebied?
- 6) Tegen welke problemen of knelpunten of uitdagingen lopen jullie momenteel als gemeente Breda, Breda Actief, vereniging op met betrekking tot het sportbeleid?

#### **NATIONAAL SPORTAKKOORD VAN TEVOREN**

- 7) Was je, voordat je het Sportakkoord las dat ik doorgestuurd heb, bekend met de inhoud van het Nationaal Sportakkoord?
- 8) Met welke onderwerpen binnen het Sportakkoord ben jij bekend?
- 9) Hoe komt het dat je al bekend was met dit onderwerp/deze onderwerpen?

#### **MENING OVER HET NATIONAAL SPORTAKKOORD.**

- 10) Wat is jouw mening over nationaal sportbeleid?
- 11) Welke ervaringen heb je met nationaal sportbeleid. (Geef eens voorbeelden)
- 12) Wat vind je van de beleidsvorming van het Sportakkoord (meerdere nationale actoren die betrokken zijn geweest bij de opstelling hiervan)?
- 13) Wat vind je van het Nationaal Sportakkoord? / Wat is jouw gevoel bij het Nationaal Sportakkoord?
- 14) Waarom geef je deze betekenis aan/ heb je dit gevoel bij het Nationaal Sportakkoord?
- 15) Hoe denken je collega's hierover?
- 17) Wat verwacht je van het Nationaal Sportakkoord?
- 19) In hoeverre sluiten de onderwerpen uit het Sportakkoord aan bij de uitdagingen, problemen en doelen die jullie als organisatie hebben?
- 20) Waarom?
- 21) Spelen er nog andere zaken binnen de organisatie waar in het Sportakkoord geen aandacht voor is, maar die je wel belangrijk vindt?
- 22) Wanneer gaat de organisatie punten uit het Sportakkoord gaan oppakken?
- 23) Waarom wel of niet?

#### **DEELAKKOORDEN**

- 24) Wat vind je van de deelakkoorden?
- 25) Welke deelakkoorden vind je belangrijk?



- 25) Waarom (argumenten)?
- 26) Welke ervaringen heb je al met deze thema's?
- 30) Wat bent je van plan om hier mee te gaan doen?
- 31) Hoe denken jouw medebestuurders/collega's hierover?

**ANDERE PUNTEN.**

- 39) Welke punten/onderwerpen van het Nationaal Sportakkoord vind je niet belangrijk?
- 40) Waarom niet?
- 41) Wat voor betekenis geeft je dan aan dit onderwerp/deze onderwerpen?
- 42) Waarom?
- 43) Welke consequentie heeft het dat je dit onderwerp niet belangrijk vindt?
- 45) In hoeverre is er sprake van conflicterende belangen, waardoor je dit onderwerp niet uitvoert?
- 46) Welke?
- 47) Hoe denkt je medebestuurders/collega's hierover?

**VERWACHTINGEN LOKAAL SPORTAKKOORD.**

In het Sportakkoord staat het volgende:

VWS, VSG/VNG en NOC\*NSF spannen zich in om te bevorderen dat lokale en regionale partijen het Sportakkoord vertalen naar de lokale en sportspecifieke context en te komen tot regionale en/of lokale akkoorden. VWS, VSG en NOC\*NSF stellen daarbij hun kennis en ondersteuning beschikbaar.

De maatregelen in dit Sportakkoord laten ruimte voor lokale en/of sportspecifieke invulling. Daarmee doet het akkoord recht aan de grote diversiteit binnen het sportdomein en de regionale/lokale context. Het sportbeleid wint aan kracht als het sterk is ingebed in de regionale en/of lokale context.

- 48) Wat verwacht je van een lokaal Sportakkoord?
- 49) Welke rol zou je daar als gemeente Breda, Breda Actief, vereniging bij willen innemen?
- 50) Welke onderwerpen zouden hier volgens jou in terug moeten komen?

We hebben een heleboel dingen besproken, zijn er nog punten die je graag zou willen toevoegen of die van meerwaarde zouden zijn van dit onderzoek?

Bedankt voor het interview/focusgroep.

**BIJLAGE 2: CODERINGEN**

Color	Parent code	Code	Coded segments of all documents
●		Situatiebeschrijving Breda	183
●		Ambities op sportgebied	120
●		Mening Deelakkoorden	79
●		Politieke benadering	66
●		Uitdaging in het werkveld	65
●		Mening NSA	64
●		Gevolg NSA	61
●	Ambities op sportgebied	Gemeente	57
●	Situatiebeschrijving Breda	VSA	52
●	Ambities op sportgebied	Sportverenigingen	45
●		Relatie overheid en sportvereniging	45
●		Achtergrond geïnterviewde	43
●	Situatiebeschrijving Breda	ICS	40
●	Ambities op sportgebied	DSI	38
●	Politieke benadering	Samenwerking in netwerken	36
●	Situatiebeschrijving Breda	DSI	34
●	Situatiebeschrijving Breda	VIB	32
●		SLB	30
●	Politieke benadering	Afhankelijkheden van hulpbronnen/hulpmiddelen	29
●	SLB	Verschil tussen realiteit en papier	29
●	Uitdaging in het werkveld	Uitvoeringspartner	29
●	Mening NSA	Reden mening NSA	29
●		Probleem in het werkveld	29
●	Ervaring met lokale actoren	Gemeente	28
●		Mist in NSA	28
●		Visie op sportgebied	27
●	Achtergrond geïnterviewde	Werkzaamheden	27
●		Belang deelakkoorden	27
●	Mening Deelakkoorden	VSA	26
●	Uitdaging in het werkveld	Verenigingen	24
●	Ambities op sportgebied	VSA	24
●		Ervaring met lokale actoren	23
●	Ambities op sportgebied	ICS	22
●		Institutionele benadering	21
●		Relatie uitvoeringspartner en overheid	21
●	Uitdaging in het werkveld	Gemeente	20
●		Bekendheid met NSA	20
●	Situatiebeschrijving Breda	Omtrent subsidieverlening	18



•		Verwachting LSA	18
•	Ambities op sportgebied	Breda Actief	17
•		Rationale benadering	17
•		Mening NSB	17
•	Probleem in het werkveld	Verenigingen	16
•	Ambities op sportgebied	VIB	16
•		Mening over LSA	16
•	Mening NSA	Vaag in de uitvoering	16
•		Mening over Nationale actoren	16
•		Verschillen tussen lokale uitvoer en NSA	16
•		Waarde NSA	15
•	Mening Deelakkoorden	VIB	14
•	Gevolg NSA	VIB	14
•	Achtergrond geïnterviewde	Functie	14
•	Situatiebeschrijving Breda	PSC	14
•	Mening Deelakkoorden	DSI	14
•	Visie op sportgebied	Gemeente	14
•	Achtergrond geïnterviewde	Werkervaring	14
•	Mening Deelakkoorden	ICS	14
•		Culturele benadering	13
•		Reden belang deelakkoorden	13
•		Reden mening Deelakkoord	13
•	Bekendheid met NSA	Reden bekendheid	12
•	Belang deelakkoorden	VIB	12
•	Culturele benadering	Belang woordkeuze	12
•	Gevolg NSA	VSA	12
•		Rol LSA	12
•	Achtergrond geïnterviewde	Persoonlijke ervaringen	11
•	Gevolg NSA	ICS	11
•	Politieke benadering	Afhankelijkheden van partners	11
•		Reden gevolg NSA	11
•	Afhankelijkheden van partners	Afhankelijkheid van overheid	10
•	Mening Deelakkoorden	PSC	10
•	Belang deelakkoorden	VSA	10
•	Rationale benadering	Top down	10
•	Belang deelakkoorden	DSI	10
•	Mening NSA	Goede onderwerpen	10
•	Mening NSA	Geeft landelijke kaders	10
•	Probleem in het werkveld	Gemeente	9
•	Visie op sportgebied	Uitvoeringspartner	9
•	Politieke benadering	Invloed	9
•	Mening NSA	Sluit niet aan bij de realiteit	9
•	Institutionele benadering	Rolgeleid gedrag	9





●	Politieke benadering	Machtsposities	9
●		Visie op LSA	9
●	Mening NSA	Sluit aan bij hetgeen we reeds doen of op inzetten	9
●	Mening NSB	Reden mening	8
●	Mening over LSA	Reden mening LSA	8
●	Mening over Nationale actoren	NOC*NSF	8
●		Onderwerpen die in het LSA moeten komen	8
●	Institutionele benadering	Belang institutionele regels, praktijken die relaties en afhankelijkheden bepalen	8
●	Mening NSA	Top-Down	8
●		Ervaring met nationale actoren	8
●		Verwachting NSA	8
●		Ervaring NSB	8
●		Relatie uitvoeringspartner en vereniging	8
●	Probleem in het werkveld	Uitvoeringspartner	7
●	Belang deelakkoorden	ICS	7
●	Mening NSA	Rol van lokale invulling	7
●	Mening NSA	Ambitieuus/ niet realistisch	7
●	Belang deelakkoorden	PSC	6
●	Mening over Nationale actoren	VSG/VNG	6
●	Mening over lokale actoren	Gemeente	6
●	Mening over Nationale actoren	Ministerie van VWS	6
●	Ervaring met nationale actoren	NOC*NSF	6
●	Institutionele benadering	Machtspositie afhankelijk van regels	6
●		Reden rol LSA	6
●	Mening NSA	Ambitie	6
●	Mening NSA	Prima kapstok	6
●	Mening NSA	Herkenbare thema's	6
●	Mening NSA	Niet vernieuwend	6
●	Mening NSA	Brengt partijen integraal samen voor maken afspraken	5
●		Reden uitdaging	5
●	Relatie overheid en sportvereniging	Sport als middel	4
●	Ervaring met nationale actoren	VSG/VNG	4
●	Rol LSA	Sportverenigingen	4
●	Rationale benadering	Monitoring	4
●	Visie op sportgebied	Sportverenigingen	4
●	Mening over Nationale actoren	Bonden	4
●	Ervaring met nationale actoren	Ministerie van VWS	4
●	Rol LSA	Uitvoeringspartner	4
●	Institutionele benadering	Institutionele verandering	4
●	Ervaring met lokale actoren	Uitvoeringspartners	4



●	Rol LSA	Gemeente	4
●	Mening NSA	Bevestiging	4
●	Mening NSA	Bestaand beleid bij elkaar gebracht	4
●	Mening NSA	Vragen veel van verenigingen	3
●	Rationale benadering	Probleem met vertegenwoordiging	3
●	SLB	Interpretatie begrippen	3
●	Achtergrond geïnterviewde	Opleiding	3
●	Institutionele benadering	Padafhankelijkheid	3
●	Mening NSA	Breed	3
●	Rationale benadering	Werken op basis van theorie en wetenschap	3
●		Mening over lokale actoren	3
●	Ervaring NSB	Reden ervaring	2
●	Ervaring met lokale actoren	Verenigingen	2
●	Culturele benadering	Belang discourses	2
●	Mening NSA	Niet enthousiasmerend	2
●	Culturele benadering	Belang communicatie en interactie	2
●	Ambities op sportgebied	PSC	2
●	Politieke benadering	Incrementeel proces	2
●	Mening NSA	Schetst het belang van sport voor de buitenwereld	2
●		Relatie nationale overheid en lokale overheid	2
●	Politieke benadering	Belang van vertrouwen	1
●	Mening over lokale actoren	Verenigingen	1
●	Culturele benadering	Framing	1
●	Gevolg NSA	DSI	1
●	Institutionele benadering	Informatie en kennis als institutionele producten	1
●	Rationale benadering	Denken door middel van doeleinden en middelen	1
●	Mening NSA	Check	1
●	Mening NSA	Realistisch	1
●		Reden probleem	1
●	Mening over lokale actoren	Uitvoeringspartners	0
●	Gevolg NSA	PSC	0
●	Culturele benadering	Belang symboliek	0



### **BIJLAGE 3: CASUSBESCHRIJVINGEN.**

Dit onderzoek bestaat uit één case, die op zijn beurt weer onderscheid maakt in verschillende subunits. In dit hoofdstuk zal een illustratie gegeven worden van de verschillende subunits.

Illustratie caseverenigingen.

#### **IJSHOCKEYCLUB DE YETI'S**

De Yeti's zijn een groeiende ijshockeyclub in het zuiden van het land. Deze club heeft een regionale functie en is sinds 2015 gegroeid van 3 leden naar meer dan honderd leden op het moment van schrijven. Het bestuur van de club bestaat momenteel uit 4 personen. Binnen het bestuur zijn twee vacatures vacant, namelijk een voor bestuurslid technische zaken en een voor bestuurslid sponsoring en public relations (IJshockeyclub Yeti's, 2019)

De Yeti's hebben hoge ambities en een duidelijke visie, die zij heeft beschreven in haar stuk groeimodel en mijlpalen. Het doel bij deze club is dat kinderen die beginnen met ijshockey, over 25 jaar net zo dankbaar terugkijken naar de rol van ijshockey in hun leven als dat de oprichters van de club doen. De kernwaarden van de club zijn: hard werken, respect en plezier. Deze club wil de komende jaren doorgroeien tot een vereniging met circa 160 leden verdeeld over 8 á 9 teams t.w. een welpen en miniteam (U8, U10), een U12-, een U14-, een U16-, een U18-, een 19+-team, een divisionisten- en/of een veteranenteam. Ieder team bestaat gemiddeld uit 1 à 2 keepers en ca. 15 spelers (IJshockeyclub Yeti's, 2018)

Uit de interviews blijkt dat het verkrijgen van ijstijd, het werven van vrijwilligers om de kinderen te begeleiden, de interne en externe communicatie van de vereniging en het financieel toegankelijk houden van de sport uitdagingen zijn voor deze vereniging.

#### **TVBN**

TVBN is een groeiende tennisclub in Breda met ongeveer 150 leden. Deze club heeft een stedelijke functie voor de doelgroep studenten. Sinds 2016 heeft zij een speciaal aanbod voor studenten binnen de vereniging gecreëerd en daardoor is het ledenaantal van de club bijna verdubbeld. (Tennisvereniging Breda Noord (TVBN et al, 2019). De studenten binnen de vereniging hebben hun eigen bestuur. Het bestuur van deze tennisclub bestaat uit 6 mensen en is volledig gevuld (TVBN, 2019). Deze club heeft flinke groeiambities en wil doorgroeien tot een gezonde club van 350 leden. Door in te zetten op de doelgroepen studenten, ouderen en kinderen (TVBN et al, 2019).

Uit de interviews blijkt dat deze vereniging een handje vol vrijwilligers mist die structureel mee kunnen helpen. Daarnaast ondervindt de club problemen van de zeer verouderde en slecht toegankelijke accommodatie en tennisbanen.

#### **HSC JEKA**

HSC JEKA is een stabiele honkbalvereniging in Breda met ongeveer 250 leden. De club heeft zowel een stedelijke functie op het gebied van honkbal, maar ook een wijkfunctie in het stimuleren van sport en bewegen door verscheidene interventies zoals wijk in beweging. Het bestuur van de club bestaat uit 3 leden en alle commissies zijn gevuld met minimaal 1 lid (HSC JEKA, 2019). JEKA heeft twee ambities. Ze hebben een breedtesportambitie en ze hebben een topsportambitie. Hetgeen dat betekent dat ze de kinderen zo goed mogelijk willen opleiden dat ze tegen de topsport aan kunnen tikken. De breedtesportambitie houdt in dat ze zoveel mogelijk aanwas vanaf buitenaf willen zoeken en niet van andere honkbalclubs.

Uit de interviews blijkt dat deze vereniging uitdagingen ziet in het binnen krijgen van voldoende geld om de boel te laten draaien. Daarvoor organiseren zij nu verschillende activiteiten voor de buurt. Daarnaast raken mensen de kantine minder aan wat weer



inkomsten scheelt. Daarnaast ziet men uitdagingen in het beheersen van vrijwilligers. Daarnaast zien zij uitdagingen met betrekking tot het samenwerken met andere verenigingen.

### GEMEENTE BREDA

De gemeente Breda is een grote gemeente in het zuiden van Nederland met bijna 185.000 inwoners. Men heeft er in 2016 een sportbeleid opgesteld met ambities omtrent de thema's: sporten beweegstimulering (het is de ambitie om inwoners van deze gemeente meer dan de gemiddelde Nederlander te laten bewegen), sportaccommodaties (het is de ambitie om de sportaccommodaties en de exploitatie hiervan structureel verbeteren), sport en bewegen in de openbare ruimte (het is hierbij de ambitie om de openbare ruimte zo in te richten dat deze uitnodigt tot recreëren, bewegen en sporten), topsport- en talentontwikkeling (Het is de ambitie om talentvolle sporters zich zo veel mogelijk in de eigen regio te laten ontwikkelen) en evenementen (Het de ambitie om minstens één internationaal topsportevenement per jaar in de gemeente te hebben, waar de hele stad aan meedoet en van profiteert) (Gemeente Breda, 2017b & Gemeente Breda, 2016).

Het hele budget dat gekoppeld is aan de eerste ambitie wordt verdeeld op basis van een nieuwe manier van subsidieverstrekking, namelijk via de thematafels (Gemeente Breda, 2017b & Gemeente Breda, 2016). Volgens een van de respondenten kan je het thematafelprincipe van het best omschrijven als: ***“Het is een aanpak met een pot geld, waarin je een tafel koopt, waarbij je een zak met geld op de tafel gooit, waarin je een inhoudelijke opdracht op tafel gooit en waarin je organisaties uitnodigt aan tafel om ervoor te zorgen dat je binnen de kaders van die zak met geld een plan komt over hoe je die doelstellingen die in de opdracht staan uitgevoerd gaan worden.”*** Binnen deze gemeente voldoet 50 % van de inwoners aan de beweegrichtlijnen (RIVM, 2018c).

Uitdagingen waar de gemeente tegen op loopt zijn volgens de geïnterviewde: het maken van de juiste keuzes gericht op wat echt nodig is binnen de samenleving. De ambtenaren sport willen daarnaast sport en bewegen heel erg inzetten als een sociaal maatschappelijk instrument om allerlei doelen in wijken, voor de zorg, voor jeugd, voor de aantrekkelijkheid van Breda als woonstad te bereiken. Hiervoor dienen zij de collega's op de andere domeinen vaak ook te overtuigen van de kracht van sport. Een andere uitdaging is om met de beperkte middelen die men heeft, het maximale eruit te halen. Daarnaast is de gemeente in een overgang van initiator naar facilitator en moet zij op sommige gebieden nog de balans tussen beide werelden vinden. Ook geeft een van de respondenten aan dat zij te weinig mankracht hebben om de ambitie waar te maken. Ook komt naar voren dat sommige doelgroep die je zou willen activeren heel moeilijk te bereiken zijn en dat de bewegingsdeelname onder mensen tussen de 30 en 55 afneemt. Ook liggen er uitdagingen voor de gemeente op het gebied van de openbare ruimte en het nog beter betrekken van mensen met een beperking in de sportdeelname.

### STICHTING BREDA ACTIEF

Binnen de gemeente zijn er verschillende partners die zich inzetten in het sport- en beweegstimuleringsdomein. De grootste speler: Breda Actief heeft in dit onderzoek een grote rol gespeeld. Deze stichting is tweeledig. Enerzijds zet zij zich in op het gebied van sport- en beweegstimulering (gedeelte Breda Actief). Anderzijds heeft zij MOOIWERK, een initiatief dat zich bezighoudt met het stimuleren van vrijwilligerswerk en het versterken van vrijwilligersorganisaties. Deze stichting heeft 2 directeuren/bestuurders in dienst en werkt met 36 werknemers aan het stimuleren en faciliteren van de deelname aan sport en vrijwilligerswerk in Breda

De ambitie van Breda Actief zoals beschreven in de thematafels is om in te zetten op vitale sportaanbieders: Het doel is aanbieders van sport en bewegen toekomstbestendig te maken, zodat sport en bewegen voor iedereen toegankelijk en bereikbaar blijft. In dat willen we het maatschappelijk ondernemerschap bij alle typen sportaanbieders stimuleren. Daarvoor is het noodzakelijk dat sportaanbieders financieel en organisatorisch op orde zijn. Vanuit die basis kunnen ze een passend aanbod bieden, dat optimaal aansluit bij de behoefte van de



hedendaagse sporter. Ze zetten daarom in op professionalisering van sportaanbieders en het vergroten van hun maatschappelijk ondernemerschap. Daarnaast wilt men inzetten op Bewegen als basis. Dit houdt in dat de motorische en sociale vaardigheden al van jongs af aan moeten worden aangeleerd aangezien dit de basis vormt voor de hele ontwikkeling levenslang. Ten derde zet men in op Bewegen in de wijk. Het doel hiervan is om bewoners van alle leeftijden in de wijk stimuleren tot bewegen en actieve leefstijl vanuit eigen beleving naar eigen vermogen waarbij sport verbindt en het middel tot cohesie is en de laatste het. Uniek sporten. Oftewel het stimuleren van kwetsbare mensen om te gaan sporten en bewegen (Thematafel Breda, beweegt, 2018, p.9-10).

Uitdagingen waar deze uitvoeringspartner tegenop lopen volgens de geïnterviewden zijn de focus op jeugd tijdens het stimuleren van sporten en bewegen in de wijk, terwijl er enorme mogelijkheden liggen omtrent volwassenen, ouders van kinderen, maar deze doelgroepen kan men niet aanspreken door een tekort aan fte's. Eveneens zien werknemers van de stichting een uitdaging in het verkrijgen van de erkenning van hun toegevoegde waarde. Ook zij geven aan dat sommige doelgroepen heel lastig te bereiken zijn. Soms neemt de stichting soms te veel taken op zich, die niet bij hun primaire corebusiness horen. Daarnaast liggen er ook uitdagingen in het echt samenwerken met andere partners in het sociaal-maatschappelijke domein. Men moet voorkomen dat men langs elkaar heen gaat werken. Als laatste liggen er nog uitdagingen op het gebied van de verbetering van de kwaliteit van het bewegingsonderwijs en in de verduurzaming van het bewegen.