



# Samen werken aan publieke waarde

Een onderzoek naar publieke waarde creatie via publiek-private  
samenwerkingen op het gebied van sportstimulering

**X Gemeente  
X Amsterdam  
X**



**Universiteit Utrecht**

Fedor van Berkel (4295749)  
Master Sportbeleid en Sportmanagement  
Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht  
Begeleider: Dr. Jan-Willem van der Roest  
Tweede lezer: Prof. Dr. Maarten van Bottenburg

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie die ik heb geschreven binnen de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. In mijn motivatiebrief voor de bachelor Bestuurs- en Organisationswetenschappen, die voorafgaat aan deze master, schreef ik al dat ik deze master graag wilde volgen. Na het succesvol afronden van de bachelor is dit ook werkelijkheid geworden. De tijd vliegt echter en inmiddels zit ook deze master er alweer op.

Deze scriptie is het eindproduct van het onderzoek dat ik heb gedaan bij de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam. Op deze afdeling heb ik niet alleen dit onderzoek uitgevoerd, ik heb hier ook bijna twee jaar lang met veel plezier stage gelopen. In dit onderzoek neem ik een kritische houding aan ten opzichte van de afdeling en daar ben ik me ook van bewust. Ik denk namelijk dat het belangrijk is om altijd kritisch te kijken naar zaken die je zelf kan verbeteren, ook al doe je veel dingen goed. Dit is ook het geval op de afdeling Sportstimulering. Vanaf het eerste moment dat ik binnenkwam had ik door dat dit een plek is waar mensen werken die een enorme passie hebben voor sport. Op deze manier leveren zij een grote bijdrage aan het welzijn van de Amsterdammer. In dit onderzoek ben ik dus kritisch op de afdeling, maar ik wil graag benadrukken dat deze afdeling veel goeds doet voor de inwoners van Amsterdam. Ik ben mijn collega's erg dankbaar voor de leuke en leerzame tijd die ik heb gehad op deze afdeling. Sinds de eerste dag heb ik me thuis gevoeld.

In het bijzonder wil ik Philipp en Lucinda bedanken voor de rol die ik kon vervullen binnen het programma Sportaanbieders. Ik heb veel ruimte gekregen om me bezig te houden met onderwerpen en projecten die ik interessant vond en daardoor heb ik me goed kunnen ontwikkelen. Daarbij heb ik ook veel kunnen optrekken met Floor, die ik mocht 'opvolgen' als Adviseur Sportaanbieders. Vaak waren onze overleggen erg gezellig, maar ook je inhoudelijke bijdrage en positieve doch kritische houding kan ik erg waarderen. Daarnaast wil ik ook alle collega's bedanken die ik mocht interviewen voor onderzoek. Zonder hun bijdrage had ik niet tot dit eindproduct kunnen komen.

Verder natuurlijk ook speciale dank voor mijn scriptiebegeleider Jan-Willem van der Roest. Ik wilde voorafgaand aan dit onderzoek graag dat Jan-Willem mijn scriptiebegeleider zou worden. Enerzijds omdat ik goed met hem overweg kan en anderzijds omdat ik zijn manier van feedback geven erg kan waarderen. Tijdens het schrijven van deze scriptie heeft hij op een kritische manier naar mijn onderzoek gekeken en zijn feedback is dan ook erg waardevol geweest voor dit eindproduct.

Tot slot wil ik ook mijn dank uitspreken naar mijn familie, vrienden en vriendin. Zoals alom bekend, kan het schrijven van een scriptie zo nu en dan tot frustraties of stress leiden. Ik ben daarom erg blij dat iedereen mij daarin de ruimte hebben gegeven die ik soms nodig had. Ook konden ze mij soms de nodige afleiding bieden wanneer ik dat nodig had. Tijdens het schrijven van een scriptie blijkt deze afleiding soms echt noodzakelijk te zijn.

Veel leesplezier gewenst!

Fedor van Berkel  
Houten, juni 2020

## Samenvatting

In de sportwereld wordt traditioneel gezien veel samengewerkt tussen overheden en de civil society. Daarbij zien overheden vaak een rol voor sportclubs in de beleidsrealisatie. Samen met sportclubs proberen overheden publieke waarde te creëren. Er wordt getracht zoveel mogelijk positieve sociale of economische uitkomsten te realiseren met het beleid.

Ook in Amsterdam werkt de gemeente samen met sportaanbieders in de stad. Er wordt gesproken over sportaanbieders omdat dit niet alleen verenigingen betreft, maar ook sportscholen en andere partijen die sport aanbieden. De gemeente maakt daarbij graag gebruik van de inventiviteit en organisatiekracht van sportaanbieders, zo wordt gesteld. In Amsterdam zijn er vanwege de relatief grote sociaaleconomische verschillen veel mensen die kunnen profiteren van de kracht van sport. Voor de gemeente ligt er dan ook een uitdaging op dit gebied. Samen met sportaanbieders zet de gemeente sport in als middel om zoveel mogelijk publieke waarde te creëren voor de Amsterdammer. Daarbij werken gemeente en sportaanbieder samen en heeft de sportaanbieder een uitvoerende rol.

De afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam is de afdeling die zich bezighoudt met het implementeren sportstimuleringsactiviteiten. Daarvoor wordt dus samengewerkt met de Amsterdamse sportaanbieders. Uit de literatuur blijkt dat publiek-private samenwerkingen tot succes kunnen leiden, maar dat het ook spanning oplevert om publieke waarde te creëren via publiek-private samenwerkingen. Dit onderzoek richt zich op de manier waarop medewerkers betekenis geven aan deze samenwerkingen in het kader van publieke waarde creatie. Zij ervaren immers in de praktijk hoe deze samenwerkingen verlopen en wat hierbij succesvol en minder succesvol blijkt te zijn. Daarom is de volgende hoofdvraag opgesteld: *Welke betekenissen geven medewerkers van de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam aan publiek-private samenwerkingen binnen de context van publieke waarde creatie?* Met behulp van drie deelvragen is de hoofdvraag beantwoord.

Dit onderzoek laat zien dat de publiek-private samenwerkingen tot spanning leiden bij de sportaanbieders waarmee wordt samengewerkt. Sportaanbieders lijken niet altijd de gewenste kwaliteit en capaciteit te hebben om publieke waarde te creëren. Moore omschrijft dit als een tekort aan operationele capaciteit. Door het tekort aan operationele capaciteit van sommige sportaanbieders, worden medewerkers soms gedwongen om te kiezen voor een partij die wel aan de kwaliteitseisen kan voldoen zoals een ZZP'er. Hierbij ontstaat echter spanning tussen de kwaliteit die de afdeling eist van samenwerkingspartners en de doelen die de afdeling heeft. Een belangrijk doel van de afdeling is namelijk dat zoveel mogelijk Amsterdammers structureel en zelfstandig sporten. Dit kan echter niet bij een ZZP'er omdat deze vaak geen eigen aanbod heeft. Op deze manier conflicteren kwaliteitseisen en doelen met elkaar. Dit kan worden omschreven als prestatiespanning omdat er te veel nadruk ligt op de operationele capaciteit en er te weinig aandacht is voor de publieke waarde die de afdeling wil creëren.

Tot slot lijkt ook de afdeling Sportstimulering nog moeite te hebben met de publiek-private samenwerkingen. Het is voor medewerkers soms lastig om op een andere manier te werken – voorheen organiseerde de afdeling veel activiteiten zelf – en niet alle processen op de afdeling lijken op de juiste manier ingericht. Ook binnen de afdeling is er dus een tekort aan operationele capaciteit, waardoor er minder publieke waarde gecreëerd kan worden. Het aangaan van publiek-private samenwerkingen levert dus niet alleen spanning op bij de sportaanbieder, maar ook bij de gemeente zelf.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Samenvatting .....	2
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Sportstimulering bij de gemeente Amsterdam.....	6
1.3 Probleemstelling .....	7
1.4 Hoofd- en deelvragen.....	7
1.5 Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.6 Maatschappelijke relevantie .....	9
1.7 Leeswijzer .....	10
2. De afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam.....	11
2.1 De gemeentelijke organisatie.....	11
2.2 De afdeling Sportstimulering .....	11
2.3 Doelen van de afdeling Sportstimulering.....	12
2.4 Het programmateam en het expertteam .....	12
2.5 Belangrijke samenwerkingspartners .....	13
3. Theoretische lens .....	14
3.1 Publieke waarde creatie.....	14
3.1.1 Het organiseren van publieke organisaties.....	14
3.1.2 Strategische driehoek.....	15
3.2 Publiek-private samenwerkingen.....	18
4. Literatuurstudie.....	20
4.1 De organisatie van de Nederlandse sportwereld.....	20
4.2 Samenwerking tussen overheid en sportaanbieder .....	21
4.3 Maatschappelijke waarde van sport .....	23
5. Methoden.....	26
5.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief .....	26
5.2 Kwalitatief onderzoek .....	26
5.3 Single case study .....	27
5.4 Theoriegebruik .....	27
5.5 Sampling.....	28
5.6 Dataverzameling middels interviews .....	28
5.7 Analyse .....	29
5.8 Betrouwbaarheid en validiteit .....	29
5.9 Rol van de onderzoeker .....	30

6.	Resultaten en analyse .....	32
6.1	De koers/ontwikkeling van de afdeling.....	32
6.2	Interne organisatie .....	34
6.2.1	De nieuwe manier van werken .....	34
6.2.2	Onduidelijke doelstellingen.....	37
6.2.3	Analyse .....	39
6.3	De sportaanbieders .....	40
6.3.1	Capaciteit van de sportaanbieder .....	41
6.3.2	Kwaliteit van de sportaanbieder .....	42
6.3.3	Analyse .....	43
6.4	De samenwerking.....	44
6.4.1	Met wie wordt er samengewerkt?.....	44
6.4.2	Spanning tussen doelen en eisen .....	46
6.4.3	Analyse .....	46
6.5	Samenvatting .....	47
7.	Conclusie .....	49
7.1	Deelvraag 1.....	49
7.2	Deelvraag 2.....	49
7.3	Deelvraag 3.....	50
7.4	Slotconclusie.....	50
7.5	Aanbevelingen.....	51
7.5.1	Interne organisatie .....	51
7.5.2	De sportaanbieders .....	52
8.	Discussie .....	53
8.1	Fase van onderzoek doen.....	53
8.2	Interviews .....	53
8.3	Rol onderzoeker .....	53
8.4	Het perspectief van de sportaanbieder .....	53
8.5	Vervolgonderzoek .....	54
9.	Bronnenlijst .....	55
	Bijlagen .....	58
	Topiclijst interviews.....	58
	Codeboom .....	61

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Door de jaren heen zijn overheden steeds meer gaan investeren in sport (Van Bottenburg, 2002). Zo is er in het Amsterdamse coalitieakkoord ook een belangrijke plek voor sport. Het hoofdstuk over sport opent met het volgende speerpunt: *“We verhogen de sportparticipatie met breedtesport, zeker in buurten waar dit niet vanzelfsprekend is. We versterken verenigingen en ongebonden sportinitiatieven.”* (Gemeente Amsterdam, 2018a, p. 63). Er lijkt dus een belangrijke rol weggelegd te zijn voor verenigingen in de gemeente Amsterdam. Dit wordt bevestigd in een ander speerpunt in het Amsterdamse coalitieakkoord: *“Verenigingen worden gestimuleerd zich om te vormen naar een betrokken sportvereniging met een brede maatschappelijke functie en aandacht voor een goed pedagogisch klimaat.”* (Gemeente Amsterdam, 2018a, p. 63). Hiermee geeft de gemeente aan dat sportclubs een belangrijke rol spelen en ook een maatschappelijke functie hebben. Daarnaast wil de gemeente ook investeren in het versterken van deze sportclubs.

Deze twee punten uit het Amsterdamse sportakkoord zijn een goed voorbeeld van hoe de sport in Nederland is georganiseerd. Het sportbeleid in Nederland wordt namelijk grotendeels gevormd door samenwerkingen tussen verschillende partijen (Waardenburg & van Bottenburg, 2013). Op deze manier ligt de focus op duurzame oplossingen met betrokkenheid van alle relevante partijen (Henry & Ko, 2014). Daarbij wordt sterk gebouwd op het maatschappelijk middenveld. Overheden, semi-overheden en sportclubs vormen samen een netwerk waarin het sportbeleid wordt vormgegeven en uitgevoerd. De sportclubs spelen een centrale rol in dit netwerk en leveren een grote bijdrage aan de impact van het gevoerde beleid (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013).

Al deze partijen investeren natuurlijk niet zonder reden in sport. Sport kan namelijk een belangrijke bijdrage leveren aan verschillende maatschappelijke uitdagingen (Van Bottenburg, 2013; Waardenburg 2016). Dit is ook de reden dat overheden door de jaren heen steeds meer zijn gaan investeren in sport (Van Bottenburg, 2002). Overheidsbeleid richt zich steeds minder op zaken als effectiviteit en efficiëntie en juist meer op publieke waarde creatie. Dit wil zeggen dat interventies erop gericht zijn om positieve sociale of economische gevolgen te hebben (Stoker, 2006). Een van de manieren waarop publieke waarde kan worden gecreëerd, is door sport in te zetten als middel en daarmee bij te dragen aan deze maatschappelijke opgaven. Op het gebied van financiering spelen gemeenten hierin de grootste rol. Ongeveer 90% van het geld dat alle overheden uitgeven aan sport, wordt uitgegeven door gemeenten (Hoekman, Straatmeijer & Breedveld, 2014).

De gemeente Amsterdam is zo'n gemeente die veel investeert in sport. Binnen deze gemeente bestaan verschillende maatschappelijke uitdagingen die met name te wijten zijn aan de relatief grote sociaaleconomische verschillen binnen de stad. De gemeente dicht een belangrijke rol toe aan sport bij het aangaan van deze uitdagingen (gemeente Amsterdam, 2019). Er wordt vanuit de gemeente dan ook intensief ingezet op sportstimulering om deze uitdagingen zo goed mogelijk aan te pakken. Omdat de gemeente Amsterdam te maken heeft met relatief grote sociaaleconomische verschillen en een grote variëteit aan sportaanbieders, staat deze gemeente centraal in dit onderzoek. Er zijn in Amsterdam namelijk relatief veel mensen die kunnen profiteren van de kracht van sport en er ligt dan ook een grote uitdaging op dit gebied. Daarnaast zorgen de sociaaleconomische verschillen er ook voor dat sommige sportaanbieders in de stad minder sterk zijn en weinig kader hebben (Gemeente Amsterdam, 2019).

Bij het stimuleren van sportparticipatie is een belangrijke rol weggelegd voor de afdeling Sportstimulering. De medewerkers van de afdeling Sportstimulering houden zich – de naam van de afdeling zegt het al – bezig met het stimuleren van sport. In dit onderzoek staat deze afdeling dan ook centraal. De afdeling houdt zich voornamelijk bezig met de implementatie en uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten. Deze activiteiten zijn bedoeld om zoveel mogelijk Amsterdammers te laten sporten, waarbij de focus ligt op kinderen. Hierbij wordt uitgegaan van de maatschappelijke kracht van sport en de positieve invloed die sport heeft op de Amsterdammers die meedoen aan de sportstimuleringsactiviteiten. Bij het organiseren van deze activiteiten wordt veel samengewerkt met sportclubs, die zich vaak ontfemen over het uitvoerende gedeelte van de activiteit. Omdat de medewerkers van de afdeling Sportstimulering betrokken zijn bij de implementatie en uitvoering van deze activiteiten, is hun kennis en ervaring op dit gebied van grote waarde voor dit onderzoek. Deze medewerkers hebben namelijk veel kennis van de interventies en kunnen daarom ook een gefundeerde mening geven over de mate waarin de maatschappelijke kracht van sport benut wordt en deze interventies bijdragen aan de juiste doelen. Daarnaast zijn zij een belangrijke kennisbron als het gaat om de samenwerkingen die de afdeling Sportstimulering aangaat. De medewerkers kunnen namelijk op basis van hun ervaring inzicht geven in de manier waarop zij deze samenwerking ervaren.

## 1.2 Sportstimulering bij de gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam investeert steeds meer in sportstimulering. In 2020 wordt ruim €2,5 miljoen uitgegeven aan het realiseren van de beleidsdoelen. Dit loopt op tot een bedrag van bijna €4,5 miljoen in 2022 (Gemeente Amsterdam, 2019). Met dit geld probeert de gemeente alle Amsterdammers structureel te laten sporten en bewegen. Hiermee tracht de gemeente verschillende maatschappelijke doelen te bereiken. Zo wordt gesteld dat sport een bijdrage levert aan het leren samenwerken, tegengaan van depressies, omgaan met tegenslag en dat het een onmiskenbaar onderdeel is van een gezonde leefstijl (Gemeente Amsterdam, 2019). Omdat de gemeente inzet op sociale uitkomsten die voortkomen uit sportdeelname, kan dus worden gesteld dat de gemeente publieke waarde probeert te creëren (Stoker, 2006). De afdeling Sportstimulering speelt hierin een belangrijke rol. Deze afdeling heeft verschillende programma's die zich richten op verschillende onderdelen van sportstimulering. In het volgende hoofdstuk wordt de afdeling Sportstimulering nader toegelicht.

Om het gemeentelijke beleid te realiseren, werkt de gemeente samen met verschillende partners zoals Team Sportservice Amsterdam en veel verschillende sportaanbieders. Er is dus sprake van publiek-private samenwerkingen. De gemeente gaat een samenwerking aan om beter in te spelen op de maatschappelijke uitdaging, wat aansluit bij een van de assumpties die volgens Klijn en Van Twist (2007a) aan de basis staat van de theorieën over publiek-private samenwerkingen. Deze assumpties worden in het derde hoofdstuk verder toegelicht.

De sportaanbieders spelen een belangrijke rol in het realiseren van het gemeentelijke beleid. In de Sportvisie 2025 van de gemeente Amsterdam worden vier pijlers van het Amsterdamse sportbeleid omschreven en 'Sportaanbieders' is een van deze pijlers. Ook wordt beschreven dat sportaanbieders van oudsher een belangrijke rol spelen bij de ambitie om zoveel mogelijk Amsterdammers structureel te laten sporten en bewegen. Hierbij wordt het optimaal gebruik maken van kennis, uitvoeringskracht en middelen als belangrijke uitdaging gezien (Gemeente Amsterdam, 2017).

Het is niet verrassend dat de gemeente Amsterdam gebruik gemaakt van deze samenwerkingen, gezien het feit dat in Nederland traditioneel gezien wordt gebouwd op de *civil society* (Van Bottenburg, 2013). Hierbij werkt de overheid steeds meer samen met andere partijen uit de maatschappij (Henry & Ko, 2014; Van Bottenburg, 2007). In een samenwerking kunnen gemeente en sportaanbieder elkaar goed aanvullen door de juiste combinatie te maken van kennis, uitvoeringskracht en middelen. Wanneer de gemeente bijvoorbeeld de middelen heeft, kan worden onderzocht of de sportaanbieder beschikt over genoeg uitvoeringskracht om de interventies uit te voeren. Zo wordt getracht om de beleidsdoelen zo goed mogelijk te realiseren. Het is dan ook goed te verklaren dat de gemeente Amsterdam investeert in de ondersteuning van sportaanbieders. Van €500.000 in 2020, naar €600.000 in 2021 en zelfs €700.000 in 2022 (Gemeente Amsterdam 2019).

### 1.3 Probleemstelling

In de laatste jaren heeft de gemeente Amsterdam steeds meer sportstimuleringsactiviteiten uitbesteed aan partners, zoals sportverenigingen of anders georganiseerde sportaanbieders. Dit heeft als reden dat de gemeente gebruik probeert te maken van de capaciteit en kunde van andere organisaties. Vanuit de verschillende beleidsdocumenten van de gemeente Amsterdam lijkt de organisatie dan ook achter deze ontwikkeling te staan (Gemeente Amsterdam, 2017; Gemeente Amsterdam, 2019). De gemeente probeert dus steeds meer gebruik te maken van publiek-private samenwerkingen om de beleidsdoelstellingen te behalen. Het is echter de vraag of medewerkers ook vinden dat dit een positieve ontwikkeling is. Vanuit hun eigen ervaring kunnen zij wellicht vinden dat deze ontwikkeling juist niet de goede is. Waar de gemeente nu veel activiteiten samen met partners organiseert of dit uitbesteedt, werden in het verleden veel sportstimuleringsactiviteiten juist door de gemeente zelf georganiseerd. Het perspectief van de medewerkers is hierin van belang omdat zij vanuit hun eigen ervaring de voor- en nadelen kunnen benoemen van de samenwerkingen. Ze kunnen daarmee dus ook een gedegen inschatting maken of de samenwerkingen wel een bijdrage leveren aan de eerdergenoemde publieke waarde creatie. Deze praktijkervaring is een belangrijke aanvulling op de motieven voor samenwerking zoals die in de beleidsdocumenten worden beschreven. Zo kunnen medewerkers in de praktijk juist geconfronteerd worden met complexe samenwerkingen en verschillende belangen of is het mogelijk dat medewerkers vinden dat andere partijen de sportstimuleringsactiviteiten simpelweg niet zo goed kunnen organiseren als de gemeente. Daarom staat in dit onderzoek centraal welke betekenis medewerkers geven aan de samenwerkingen.

### 1.4 Hoofd- en deelvragen

Zoals reeds beschreven, richt dit onderzoek zich op hoe de afdeling Sportstimulering van de Gemeente Amsterdam samenwerkt met partners en hoe dit van invloed is op de publieke waarde creatie. De betekenis die medewerkers geven aan deze publiek-private samenwerkingen, staat hierbij centraal. Daarom is de hoofdvraag als volgt geformuleerd:

*Welke betekenis geven medewerkers van de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam aan publiek-private samenwerkingen binnen de context van publieke waarde creatie?*

Om deze hoofdvraag goed te beantwoorden, worden in het volgende hoofdstuk de gemeente Amsterdam en de afdeling Sportstimulering nader toegelicht. Op deze manier wordt duidelijk binnen welke context dit onderzoek plaatsvindt. In dat hoofdstuk wordt besproken hoe de



afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam georganiseerd is en welke doelen de afdeling nastreeft.

Vervolgens wordt in hoofdstuk drie inzicht gegeven in het theoretische deel van dit onderzoek. Hier wordt een tweetal belangrijke concepten van dit onderzoek verder uitgelicht, namelijk publieke waarde creatie en publiek-private samenwerkingen. Daarvoor wordt ten eerste ingegaan op wat publieke waarde creatie inhoudt en hoe dit gecreëerd kan worden. Ten tweede worden publiek-private samenwerkingen verder uitgelicht.

Naast het theoretische onderdeel van dit onderzoek, zijn er deelvragen opgesteld die worden beantwoord door middel van empirisch onderzoek. Met behulp van deze vragen wordt inzichtelijk gemaakt hoe de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam publieke waarde probeert te creëren en hoe medewerkers hier tegenaan kijken. Er is een drietal deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de belangrijkste doelen van de afdeling Sportstimulering volgens medewerkers van deze afdeling en in welke mate komen deze doelen overeen met de gestelde doelen vanuit het management?
2. Welke redenen heeft de afdeling Sportstimulering om interventies samen met andere partijen uit te voeren en wat zijn de gevolgen hiervan volgens medewerkers?
3. Wat zijn volgens medewerkers de belangrijkste succes- en faalfactoren bij het aangaan van publiek-private samenwerkingen?

### 1.5 Wetenschappelijke relevantie

Er is veel geschreven over publiek-private samenwerkingen en de meerwaarde die dit kan hebben voor beide partijen in de samenwerking. Echter richt veel van deze literatuur zich op publiek-private samenwerkingen in het algemeen (Klijn & Teisman, 2003; Klijn & Van Twist 2007a). Dit onderzoek gaat in op publiek-private samenwerkingen in de sportwereld. Het boek van Waardenburg, Van den Hombergh en Van Bottenburg (2019) gaat ook in op publiek-private samenwerkingen in de sport, maar dit gaat voornamelijk over publiek-private samenwerkingen bij de bouw van accommodaties. In dit onderzoek ligt de focus juist op de meerwaarde die de gemeente Amsterdam samen met de sportaanbieders probeert te bereiken bij de organisatie van interventies. Er wordt daarmee een ander aspect van publiek-private samenwerkingen in de sport uitgelicht, waar gemeenten ook veel op inzetten en belang bij hebben. Het stimuleren van sport is namelijk een belangrijk onderdeel van het sportbeleid in veel gemeenten (Van den Dool & Hoekman, 2017)

Eerdergenoemde onderzoeken focussen zich vaak op de organisatie als geheel. In veel literatuur wordt gesproken over de samenwerking tussen overheid en sportclub (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013; Van Bottenburg, 2013; Stuij & Stokvis, 2015), maar daarbij wordt niet ingegaan op de manier waarop medewerkers tegen deze samenwerking aankijken. Dit onderzoek biedt juist verdieping op dit gebied door medewerkers te vragen naar hun eigen ervaring en mening over de samenwerkingen met sportclubs. Hierbij kunnen zij hun kennis vanuit de praktijk delen, die mogelijk andere inzichten over de samenwerkingen aan het licht brengt. Door de ervaring en mening van medewerkers centraal te stellen in dit onderzoek, wordt op deze manier nieuwe kennis verkregen over de samenwerkingen. Dit onderzoek vult de bestaande literatuur over samenwerkingen tussen overheid en sportclub dus aan met nieuwe inzichten die gebaseerd zijn op de kennis en ervaring die medewerkers hebben opgedaan in de praktijk.

Zoals eerder uitgelegd, wordt in de sportwereld traditioneel gezien veel samengewerkt tussen overheden en de civil society (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013). Ook zijn er verschillende onderzoeken gedaan naar de manieren waarop sport een maatschappelijke bijdrage kan leveren (Boonstra & Hermens, 2011; Van Bottenburg, 2013; Waardenburg 2016) en de manier waarop publieke organisaties samenwerken met sportclubs (Waardenburg, Van den Hombergh & Van Bottenburg, 2019). Dit klinkt in eerste instantie als een samenwerking vanuit de *Public Value Management* gedachte omdat deze gedachte zich vooral richt op het creëren van publieke waarde met genoeg legitimiteit en support (Moore, 2000). Zo zouden sportclubs samen met de gemeente een samenwerking kunnen aangaan om zo gezamenlijk zoveel mogelijk maatschappelijke impact te creëren. De vraag is echter of dit in de praktijk ook daadwerkelijk het geval is. Uit het onderzoek van Waardenburg (2016) blijkt namelijk dat dergelijke samenwerkingen vaak worden aangegaan vanuit het eigen belang. Dit onderzoek vult de bestaande literatuur aan door te onderzoeken of er echt maatschappelijke impact wordt gecreëerd en of deze impact ook het achterliggende doel is van de samenwerkingen. Omdat het perspectief van de medewerker centraal wordt gesteld, kunnen zaken naar voren komen die in bestaande literatuur nog niet worden uitgelicht omdat eerdere onderzoeken zich niet hebben gericht op de ervaring van medewerkers. Door gebruik te maken van de ervaring die medewerkers in de praktijk hebben opgedaan, kan dit onderzoek meer inzicht geven in de impact die volgens medewerkers wordt gecreëerd met de samenwerkingen. Op deze manier wordt de bestaande literatuur aangevuld met nieuwe kennis, op basis van ervaringen die medewerkers hebben opgedaan in de praktijk.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek komt dus enerzijds naar voren door op een ander onderdeel van publiek-private samenwerkingen in de sport te focussen. Anderzijds wordt naar de ervaringen en meningen van medewerkers gevraagd. Zo wordt getracht om inzichtelijk te maken wat zij ervaren bij het aangaan van publiek-private samenwerkingen en hoe zij denken dat dit van invloed is op de publieke waarde die wordt gecreëerd middels de samenwerkingen. Daarbij wordt ingegaan op de manier waarop medewerkers de samenwerkingen ervaren en de impact die de samenwerkingen hebben volgens hen.

## 1.6 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste probeert de gemeente Amsterdam door middel van publiek-private samenwerkingen publieke waarde te creëren. Wanneer deze samenwerkingen – en daarmee de interventies – succesvol zijn, heeft het meerwaarde voor de inwoners van de gemeente Amsterdam. Immers kunnen de Amsterdammers beter profiteren van de kracht van sport door deel te nemen aan een sportstimuleringsactiviteit die voldoet aan de vereiste kwaliteit. Het is dus noodzakelijk om goed te onderzoeken wat de voordelen van de publiek-private samenwerkingen zijn omdat de Amsterdammer gebaat is bij zoveel mogelijk maatschappelijk voordeel vanuit de samenwerking. Daarvoor zijn de inzichten van medewerkers belangrijk, omdat zij kunnen aangeven wat zij in de praktijk ervaren en in welke mate dit overeenkomt met de doelstellingen vanuit de politiek en het management. Deze praktijkervaring is essentieel omdat alleen de medewerkers die zich bezighouden met de implementatie en uitvoer van de publiek-private samenwerkingen deze ervaring hebben. Zo kan worden onderzocht of er spanningen zijn tussen het doel dat wordt nagestreefd en de manier waarop dit geprobeerd wordt.

Ten tweede is het mogelijk dat er in een publiek-private samenwerking spanningen zijn die een negatief effect hebben op de gemeente of de samenwerkingspartner. Door in gesprek te gaan met medewerkers van de gemeente, wordt getracht inzichtelijk te maken of deze spanningen

er zijn en waar deze dan zitten. Vooral voor een sportaanbieder, die vaak over relatief weinig middelen beschikt, kan het negatief uitpakken wanneer een samenwerking niet voldoet aan de eisen of verwachtingen. Als de sportaanbieder de relatief beperkte middelen aanwendt om een samenwerking aan te gaan, is het van belang dat deze samenwerking ook een bijdrage levert aan de doelen van de sportaanbieder. De doelen die een sportaanbieder heeft, bijvoorbeeld ledenwerving, kunnen niet behaald worden door spanningen in de samenwerking. Door medewerkers van de afdeling Sportstimulering te bevragen naar hun ervaringen, kan duidelijk worden welke spanningen er zijn die mogelijk negatieve gevolgen kunnen hebben. Deze ervaring is enerzijds belangrijk voor de gemeente, omdat deze investeert in de samenwerking met publiek geld. In het management kunnen de spanningen in een samenwerking onduidelijk zijn, dus inzichten op basis van ervaringen kunnen van grote meerwaarde zijn. Anderzijds zijn deze ervaringen ook van belang voor samenwerkingspartners zoals sportaanbieders omdat ook zij gebaat zijn bij een goede samenwerking. Wanneer de samenwerking niet verloopt zoals de bedoeling is, kan dit negatief uitpakken voor een sportaanbieder. De betekenis die medewerkers geven aan de samenwerkingen, kan inzichtelijk maken op welke manier zij een samenwerking zien, kunnen beïnvloeden en hoe dit een effect kan hebben op de samenwerkingspartner.

### 1.7 Leeswijzer

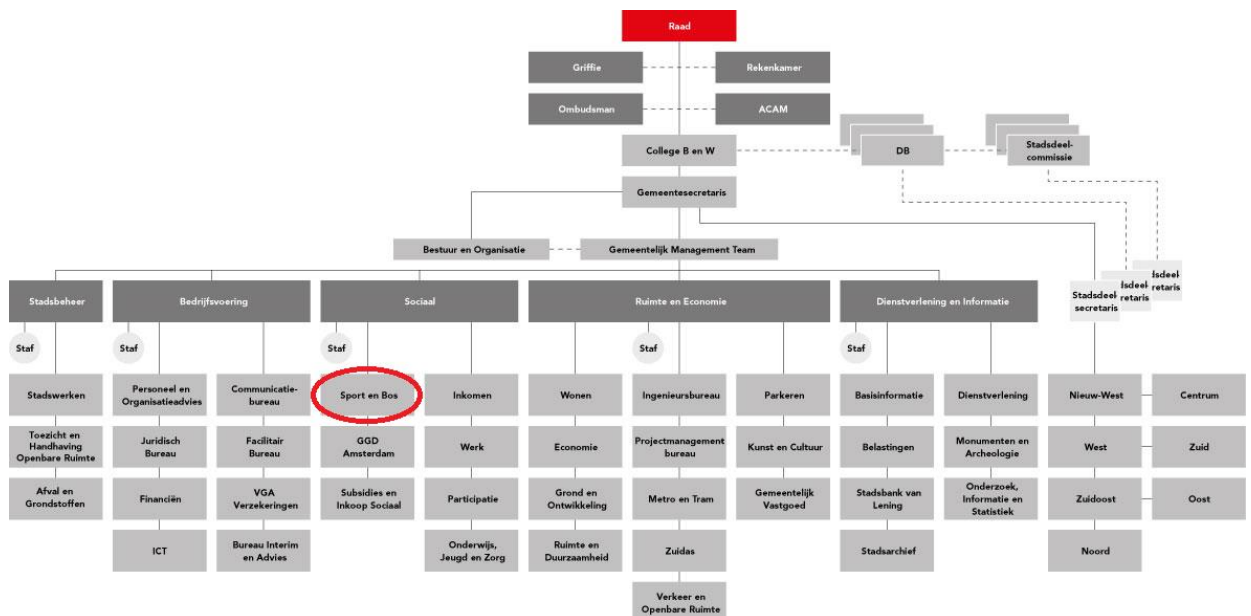
In dit onderzoek wordt stapsgewijs toegewerkt naar het beantwoorden van de hoofdvraag die reeds is gepresenteerd. Daarvoor wordt in het volgende hoofdstuk meer informatie gegeven over afdeling Sportstimulering. Vervolgens gaat hoofdstuk drie in op de theoretische lens van dit onderzoek. Hierin worden de centrale concepten van publieke waarde creatie en publiek-private samenwerkingen behandeld. Hoofdstuk vier geeft meer inzicht in de bestaande literatuur over het Nederlandse sportlandschap, de samenwerking tussen overheden en sportclubs en de maatschappelijke waarde van sport. Zo wordt duidelijk in welke context de afdeling Sportstimulering zich beweegt en welke grotere maatschappelijke ontwikkelingen invloed hebben op deze afdeling. Daarna geeft hoofdstuk vijf meer inzicht in de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn voor dit onderzoek. Vervolgens worden in hoofdstuk zes de resultaten gepresenteerd op basis van de bevindingen uit het empirische deel van dit onderzoek. In ditzelfde hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd aan de hand van de literatuur uit de theoretische lens en de literatuurstudie. Hoofdstuk zeven bevat de belangrijkste conclusies van dit onderzoek en hier wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen die zijn opgesteld. Vervolgens wordt in hoofdstuk acht kritisch naar de inhoud en methodologie van dit onderzoek gekeken. Ook worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek. Dit wordt gevolgd door de bronnenlijst en de bijlagen. De bijlagen bevatten de topiclijst voor de interviews en de codeboom die is gebruikt bij het analyseren van de empirische gegevens.

## 2. De afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam. Deze afdeling staat centraal in dit onderzoek en daarom wordt in dit hoofdstuk een helder beeld gegeven van hoe deze afdeling is georganiseerd. Ook wordt er aandacht besteed aan de (beleids-)context waarin deze afdeling zich bevindt, om zo een beeld te krijgen van het krachtenveld waarin de afdeling acteert. Tot slot wordt nog aandacht besteed aan de belangrijke samenwerkingspartners van de afdeling.

### 2.1 De gemeentelijke organisatie

De gemeente Amsterdam is net als iedere gemeente een politieke organisatie. Dat wil zeggen dat de lokale politiek, de Gemeenteraad en het College van B&W, het beleid bepalen. Naast dit politieke onderdeel van de gemeente, is er een groot ambtenarenapparaat: de gemeente Amsterdam heeft meer dan 14.000 werknemers (Gemeente Amsterdam, 2018b). De werkzaamheden zijn ingedeeld in verschillende clusters, waarbij sport binnen het cluster Sociaal valt, zoals te zien in figuur 2.1.



Figuur 2.1: Organogram gemeente Amsterdam (Gemeente Amsterdam, 2015)

Die Direktion Sport und Grün ist für alles rund um Sport innerhalb der Stadt Amsterdam verantwortlich. Hierunter fällt unter anderem die Abteilung, die zentral in dieser Studie steht: Sportförderung. Für die Vollständigkeit und den Überblick ist in Figur 2.2 das Organigramm von Sport und Grün aufgenommen mit der verantwortlichen Person pro Abteilung.

### 2.2 Die Abteilung Sportförderung

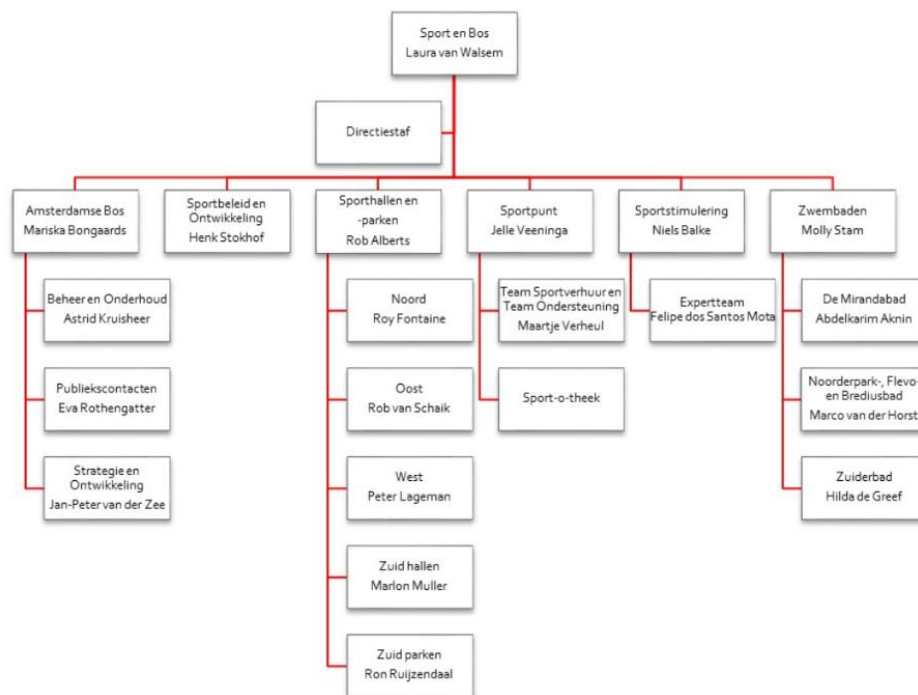
Die Abteilung Sportförderung besteht aus einer Anzahl von Programmen, die sich alle auf Sport richten. Diese sind ebenfalls in der Agenda Sport und Bewegung 2019-2022 (Gemeente Amsterdam, 2019) beschrieben. So gibt es das Programm Jump In, das sich auf Sportförderung für Kinder zwischen 2 und 12 Jahren richtet, zum Beispiel durch außerschulische Sportaktivitäten anzubieten. Außerdem besteht das Programm Topscore, das sich auf Sportförderung für Kinder zwischen 13 und 18 Jahren konzentriert. Weiterhin richtet das Programm angepasste Sportarten auf Sportförderung für Menschen mit Einschränkungen. Diese drei Programme sind

us bedoeld om verschillende doelgroepen aan het sporten te krijgen. Het programma Sportaanbieders richt zich juist op het versterken en maatschappelijk betrokken maken van sportverenigingen en anders georganiseerde sportaanbieders. De gedachte hierachter is dat wanneer de Amsterdammers aan het sporten gaan, zij dit doen bij sportaanbieders die hen op de juiste manier kunnen voorzien van sportaanbod (Gemeente Amsterdam, 2017). Verder richt het programma Evenementen zich op sportstimulering door het organiseren van evenementen en side-events bij topsportevenementen in de stad. Door kinderen te laten participeren in dit soort evenementen, wordt getracht deze kinderen te stimuleren tot zelfstandig en structureel sporten. Tot slot is er het programma Positieve Sportcultuur, dat zich richt op een pedagogisch, inclusief en veilig sportklimaat in de gemeente Amsterdam.

### 2.3 Doelen van de afdeling Sportstimulering

De afdeling Sportstimulering heeft drie hoofddoelen. Deze doelen zijn ten tijde van dit onderzoek nog niet terug te vinden in openbare documenten. Echter zijn de doelen wel bekend bij de onderzoeker omdat de onderzoeker voorafgaand aan dit onderzoek, maar ook tijdens dit onderzoek werkzaam was op de afdeling Sportstimulering. De drie doelen van de afdeling luiden als volgt:

1. Er is meer passend sport- en beweegaanbod;
2. Meer Amsterdammers sporten structureel zelfstandig;
3. Meer Amsterdammers benutten de maatschappelijke kracht van sport en bewegen.



Figuur 2.2: Organogram en eindverantwoordelijken Sport en Bos (Gemeente Amsterdam, z.d.)

### 2.4 Het programmameteam en het expertteam

Zoals op figuur 2.2 te zien is, is er een expertteam binnen de afdeling Sportstimulering. Dit team functioneert naast het programmameteam waarin alle programmamanagers en programmacoördinatoren van de eerdergenoemde programma's zitten. De programmamanagers en -coördinatoren zijn verantwoordelijk voor het eigen programma. Het

expertteam bestaat uit verschillende sportcoördinatoren, die allen verantwoordelijk zijn voor een eigen sport of sporten. Al deze sportcoördinatoren voeren werkzaamheden uit voor een of meerdere programma's. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat een sportcoördinator voetbal zich bezighoudt met het versterken van verenigingen voor het programma Sportaanbieders maar daarnaast ook nog een naschoolse sportactiviteit probeert op te zetten voor het programma Jump In. De sportcoördinatoren hebben in die hoedanigheid dan ook veel contact met partners die een bijdrage leveren aan de doelen van de afdeling Sportstimulering. Omdat de sportcoördinatoren zich veel bezighouden met deze publiek-private samenwerkingen, worden er voor dit onderzoek interviews gehouden met meerdere van deze sportcoördinatoren. Zij zijn namelijk nauw betrokken bij de implementatie en uitvoer van de sportstimuleringsactiviteiten. In deze hoedanigheid kunnen zij ook goed hun mening geven over de samenwerkingen.

## 2.5 Belangrijke samenwerkingspartners

Omdat publiek-private samenwerkingen centraal staan in dit onderzoek, worden de twee belangrijkste samenwerkingspartners ook nog kort toegelicht. Bij de sportstimuleringsactiviteiten wordt voornamelijk samengewerkt met twee partijen. De eerste partij is Team Sportservice Amsterdam, waar de gemeente een subsidierelatie mee heeft. Dit wil zeggen dat de gemeente Amsterdam opdrachtgever is en Team Sportservice Amsterdam. Ieder jaar geeft de gemeente een beschikking af die op hoofdlijnen de kaders bepaalt waarin de buurtsportcoaches – die in dienst zijn bij Team Sportservice Amsterdam – te werk gaan (Team Sportservice, 2020). De gemeente bepaalt dus het 'wat' en Team Sportservice Amsterdam bepaalt het 'hoe'. De tweede partij, of eigenlijk partijen, waarmee de afdeling sportstimulering mee samenwerkt bij het organiseren van sportstimuleringsactiviteiten, zijn sportaanbieders. Samen met deze sportaanbieders worden verschillende sportactiviteiten georganiseerd om Amsterdammers op een laagdrempelige manier te stimuleren tot sporten (Gemeente Amsterdam, 2019). De gemeente ziet dus een belangrijke rol weggelegd voor de Amsterdamse sportaanbieders en werkt samen aan de interventies.

### 3. Theoretische lens

In dit hoofdstuk wordt de theoretische lens van dit onderzoek besproken. Dit is de 'bril' waardoor er in dit onderzoek wordt gekeken naar de probleemstelling die is geformuleerd in de inleiding van het onderzoek. Hiervoor worden twee verschillende concepten uitgelegd. Ten eerste staat het concept publieke waarde en de creatie hiervan, centraal. Ten tweede wordt in dit hoofdstuk meer inzicht gegeven in de theorie rondom publiek-private samenwerkingen. Deze twee concepten vormen het theoretische kader waarin dit onderzoek is uitgevoerd.

#### 3.1 Publieke waarde creatie

In dit onderzoek neemt de term publieke waarde een centrale rol in. Deze term wordt in deze paragraaf toegelicht aan de hand van verschillende onderzoeken. Eerst wordt uitgelegd hoe de visie op publiek management is veranderd door de jaren heen. Daarin is steeds meer aandacht gekomen voor publieke waarde-creatie. Vervolgens wordt verduidelijkt hoe publieke waarde kan worden gecreëerd.

##### 3.1.1 Het organiseren van publieke organisaties

De gemeente Amsterdam is onderdeel van het openbaar bestuur, ofwel de overheid: het geheel van organisaties en activiteiten die zijn gericht op de besturing van de maatschappij. Het openbaar bestuur zet de koers uit van de maatschappij of een deel ervan (Bovens et al., 2012). In het geval van de gemeente Amsterdam gaat het om een deel van de maatschappij, namelijk de eigen gemeente. Een publieke organisatie kan echter ook een organisatie zijn die niet tot de overheid behoort, maar wel een publieke functie uitoefent zoals bijvoorbeeld een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO). Dit wordt ook wel een semi-overheid genoemd. Onder publieke organisaties vallen dus overheden en semi-overheden (Bovens et al., 2012).

Het feit dat 'de overheid' als organisatie niet bestaat, geeft aan hoe gecompliceerd het openbaar bestuur in Nederland eruitziet. Er zijn veel verschillende overheidsorganen op verschillende niveaus: van landelijk tot plaatselijk. Al deze organisaties opereren in hun eigen netwerk met verschillende partners en belanghebbenden. Hierbij zijn partijen afhankelijk van elkaar, waardoor geen enkele organisatie 'de baas' is. Dit geldt vooral voor sectoren, zoals de sport, waarin de overheid de beleidsvoering heeft toevertrouwd aan het maatschappelijk middenveld. Omdat de overheid meer als partner werkt dan als 'traditionele' overheid die het beleid bepaalt en dienstverlener is, wordt er gesproken van *governance* in plaats van *government* (Bovens et al., 2012, p. 43). Het beleid van de overheid wordt dus niet alleen gevormd door de overheid zelf, maar deze wordt ook beïnvloed door andere partijen. Dit betekent dat alle actoren elkaar nodig hebben en elkaar kunnen voorzien van benodigde kennis (Rhodes, 1996). Zo is dus ook het geval bij de gemeente Amsterdam.

Publieke organisaties, zoals de gemeente Amsterdam, kunnen op verschillende manieren georganiseerd worden. Traditioneel gezien, gebeurde dit vaak op een bureaucratische manier. Bovens et al. (2012, p. 180) omschrijven bureaucratie als een organisatievorm waarvan de structuur zich kenmerkt door een hiërarchische opbouw, een vergaande uitsplitsing van taken (specialisatie) en rekrutering op basis van deskundigheid. Zij stellen dat de organisatiecultuur zich kenmerkt door het volgen van regels en procedures en niet door persoonlijke voorkeuren. Omdat overheden werkzaam zijn op grote schaal, is het van belang dat de taken binnen een organisatie gestandaardiseerd worden zodat er stabiliteit ontstaat voor de werknemers en de burger (Stoker, 2006).

Het managen van overheden heeft op een aantal punten veranderingen ondergaan als reactie op de traditionele manier van overheidssturing, beschrijven Bovens et al. (2012, p.220). Sommige publieke organisaties hebben niet te maken met zaken als concurrentie en marktwerking omdat zij als (semi-)overheid een monopolie hebben op de dienst die zij verlenen. Als gevolg hiervan worden deze organisaties ineffectief op het gebied van geld besparen en voldoen aan de vraag van de burger (Stoker, 2006). Dit heeft geleid tot een nieuwe vorm van management: *New Public Management*. Bij deze vorm van management wordt de nadruk gelegd op resultaatgerichtheid, bedrijfsmatig werken, ondernemerschap, concurrentie en klantgerichtheid (Bovens et al., 2012, p.220; Stoker, 2006, p.45-46). Vooral het laatstgenoemde is erg populair bij overheidsmanagers vanuit de gedachte dat de wensen van de burger centraal moeten staan. In het algemeen maakt deze managementvorm dus veel gebruik van methoden en procedures die oorspronkelijk werden toegeschreven aan de private sector (Rainey, 2014, p. 60).

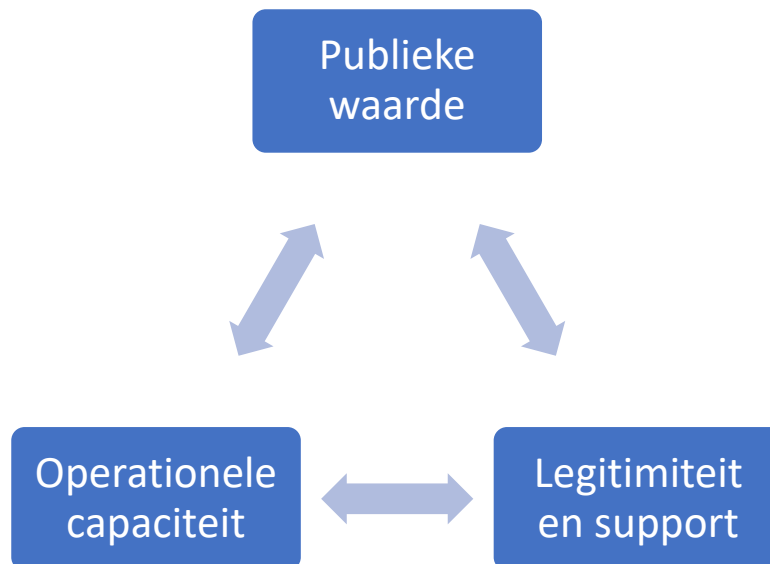
Het gebruik van New Public Management kan echter ook nadelen hebben. Het managen van een overheid is namelijk niet helemaal hetzelfde als het werken in een marktgerichte organisatie. In een marktgerichte organisatie draait alles om het behalen van zoveel mogelijk winst en het kopen en verkopen van goederen of diensten (Stoker, 2006, p.46). Dit betekent dat sommige eigenschappen van het New Public Management niet geschikt zijn voor het besturen van publieke organisaties. Immers hebben publieke organisaties dit niet als doel. Als reactie op het New Public Management is *Public Value Management* opgekomen. Volgens deze vorm van management moeten publieke organisaties streven naar het creëren van publieke waarde. Waar bij New Public Management wordt gestreefd naar zoveel mogelijk output of winst, draait het bij Public Value Management dus om publieke waarde creatie (Moore, 1995; Stoker, 2006). Dit betekent dat er wordt getracht om positieve sociale en economische uitkomsten te realiseren met interventies. Het uitvoeren van interventies met publiek geld biedt niet meer voldoende verantwoording. Publieke organisatie moeten ook kunnen verantwoorden dat de interventies die zij inzetten, leiden tot deze positieve uitkomsten. Deze beoordeling kan alleen worden gemaakt door interactie te hebben met relevante stakeholders. Het creëren van publieke waarde doen publieke organisaties dus niet alleen, maar in nauw contact met andere betrokkenen (Stoker, 2006). Public Value Management past dus goed binnen het idee van governance omdat de publieke organisatie echt de rol van partner aanneemt. Hoe organisaties publieke waarde kunnen creëren, wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

### 3.1.2 Strategische driehoek

Zoals in de vorige paragraaf al naar voren kwam, wordt publieke waarde gecreëerd door publieke organisaties (Moore, 2000). Hij beschrijft dat niet alle organisaties streven naar het creëren van publieke waarde. Er zijn namelijk drie soorten organisaties, zo wordt gesteld: *for-profit*, *non-profit* en *overheidsorganisaties*. Hierbij maakt Moore (2000) onderscheid tussen de *for-profit* organisaties aan de ene kant en de *non-profitorganisaties* en *overheidsorganisaties* aan de andere kant. De laatste twee soorten organisaties zijn goed te vergelijken. Ten eerste omdat zij waarde hechten aan de missie van de organisatie en niet aan financiële resultaten. Ten tweede omdat zij hun middelen gebruiken ten behoeve van anderen en niet voor henzelf. Deze twee soorten organisaties samen noemt Moore (2000) *public sector organizations*. Deze *public sector organizations* zet Moore (2000) tegenover *for profit organizations* omdat de eerste soort streeft naar publieke waarde creatie en de tweede soort naar winstmaximalisatie. Om publieke waarde te creëren, maken publieke organisaties gebruik van de strategische driehoek. Deze driehoek bestaat uit de legitimiteit en support, operationele capaciteit en de



publieke waarde (zie figuur 3.1). Als deze factoren in balans zijn, kan er publieke waarde worden gecreëerd. De factoren worden onder figuur 3.1 verder toegelicht aan de hand van Moore (2000). Vervolgens wordt ingegaan op de spanningen die kunnen ontstaan bij het creëren van publieke waarde.



*Figuur 3.1: Strategische driehoek (Moore, 2000, p. 197)*

#### **Publieke waarde**

De publieke waarde heeft betrekking op het doel van de organisatie (Moore, 2000). Om waarde te creëren, moeten organisaties een duidelijk verhaal hebben. Het moet duidelijk zijn waar de organisatie voor staat en welke doelen zij wil bereiken. De publieke waarde die de organisatie probeert te bereiken, geeft de organisatie bestaansrecht. Zo is het van belang dat de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam duidelijk maakt waarom deze afdeling er moet zijn. De gemeente heeft verschillende afdelingen die allemaal iets bij moeten dragen aan de stad Amsterdam, maar het is essentieel dat de doelen en missie van deze afdelingen duidelijk zijn voor de burgers van de stad. Voor de afdeling Sportstimulering geldt: het moet duidelijk zijn waarom de gemeente geld investeert in een afdeling die mensen stimuleert om te sporten. Zo wordt in de “Agenda Sport en Bewegen 2019-2022” uitgelegd dat het Amsterdam jaarlijks ca. €53 miljoen kan opleveren als 10% van de niet-sportende Amsterdammers dit wel zou doen (Gemeente Amsterdam, 2019). Op deze manier probeert de gemeente Amsterdam dus te laten zien wat de positieve economische uitkomsten van het beleid zijn. Zoals eerder uitgelegd kan publieke waarde niet alleen gecreëerd worden door economische uitkomsten te realiseren maar ook door positieve sociale uitkomsten te realiseren (Stoker, 2006). Zo stelt de gemeente Amsterdam dat sport een remedie is tegen ziekten, sporten en bewegen een positieve invloed heeft op psychosociaal gebied en dat sport mensen leert samenwerken en omgaan met tegenslag (Gemeente Amsterdam, 2019). Naast de economische uitkomsten, ziet de gemeente Amsterdam dus ook een aantal positieve sociale uitkomsten van het sportbeleid.

#### **Legitimiteit en support**

Om de doelen van de organisatie te halen, is steun nodig volgens Moore (2000). Het is dan ook

van belang om goed na te denken waar deze steun vandaan komt. Slechts het uitdragen van bepaalde waarden is niet genoeg om dit ook te legitimeren. De support van andere partijen, is hierbij noodzakelijk omdat deze bijvoorbeeld financiële ondersteuning bieden aan de organisatie. Moore (2000) noemt hier verschillende actoren zoals burgers, belangengroepen en de media. Hij beschrijft dit als een *authorizing environment*. Zonder deze steun van andere partijen kan de organisatie haar eigen processen niet door laten gaan. Dit betekent dat de organisatie een goede relatie moet opbouwen met relevante stakeholders. Zo is de “Agenda Sport en Beweging 2019-2022” tot stand gekomen in samenwerking met partners van de gemeente, zoals de Amsterdamse Sportraad en het Jeugdfonds Sport (Gemeente Amsterdam, 2019). Dit lijken twee belangrijke stakeholders voor gemeente Amsterdam. Naast de externe stakeholders zijn er ook interne stakeholders die achter de doelen en missie van de organisatie moeten staan. De medewerkers binnen de eigen organisatie dragen immers bij aan de doelen die de organisatie nastreeft en daarmee aan de publieke waarde die de organisatie probeert te creëren. Het is dus van belang om ook legitimiteit en support te hebben binnen de eigen organisatie. Omdat in dit onderzoek de medewerkers van de afdeling Sportstimulering centraal worden gesteld, gaat dit onderzoek meer in op de interne legitimiteit en support die nodig is voor het creëren van waarde creatie.

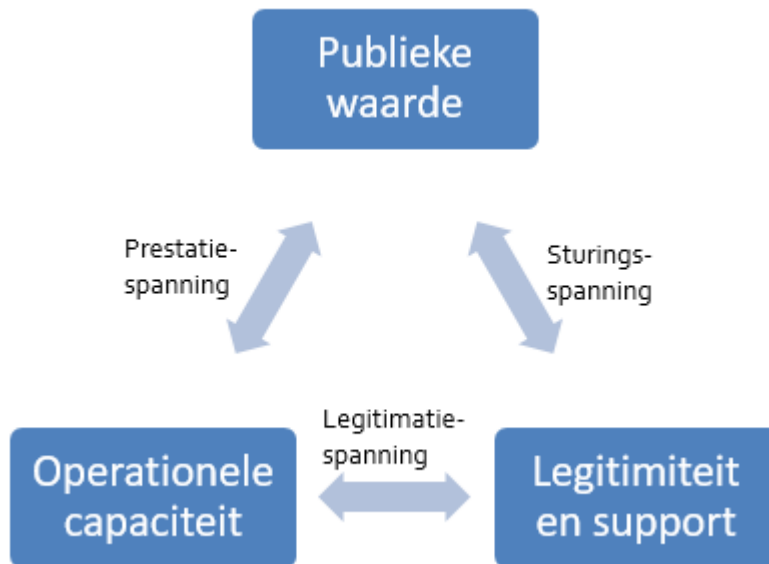
### **Operationele capaciteit**

Naast legitimiteit en support is er ook genoeg operationele capaciteit nodig volgens Moore (2000). De organisatie moet voldoende capaciteit in huis hebben om de gewenste resultaten te behalen. Vaak ligt hierbij de focus op de interne organisatie. Dat wil zeggen dat er voldoende medewerkers zijn met voldoende kennis en kunde om de organisatiedoelen te behalen. Daarnaast moeten de processen binnen de organisatie efficiënt zijn ingericht. Het is echter ook mogelijk dat het noodzakelijk is om samenwerkingen aan te gaan met andere partijen, alvorens de doelen behaald kunnen worden. De organisatie maakt dan gebruik van capaciteit van andere organisaties om zo de eigen doelen te bereiken (Moore, 2000). Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van publiek-private samenwerkingen. Om de sportstimuleringsdoelstellingen te halen, zet de gemeente bijvoorbeeld ongeveer 185 personen in als buurtsportcoach via Team Sportservice Amsterdam. Daarnaast stelt de gemeente dat zij graag in een samenwerking gebruik maakt van de inventiviteit en organisatorische kracht van sportaanbieders bij het aangaan van opgaven binnen de stad (Gemeente Amsterdam, 2019). Naast de interne capaciteit die er is binnen de gemeente, is er dus ook aandacht voor de capaciteit van sportaanbieders. Door publiek-private samenwerkingen aan te gaan met sportaanbieders wordt de operationele capaciteit vergroot en kan publieke waarde worden gecreëerd. De term publiek-private samenwerking wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht. Eerst wordt ingegaan op de spanningen waar organisaties mee te maken krijgen bij het creëren van publieke waarde.

### **Spanning in publieke waarde creatie**

Bij het creëren van publieke waarde, kunnen organisaties met verschillende spanningen te maken krijgen (Van de Noort, Van der Torre & Douglas, 2017). Zoals te zien in figuur 3.2, bestaan er drie verschillende spanningsvelden. Ten eerste bestaat er prestatiespanning tussen de operationele capaciteit die een organisatie heeft en de publieke waarde die een organisatie probeert te realiseren. Door te veel te focussen op de operationele capaciteit kunnen organisaties de publieke waarde die zij proberen te creëren uit het oog verliezen. Ten tweede kan er ook sprake zijn van legitimatiespanning. Dit betekent dat er een spanning is tussen wat de organisatie operationeel gezien kan en wat de organisatie vanuit de maatschappij en

politiek mag doen. Ten derde wordt sturingsspanning beschreven. Hierbij bestaat er spanning tussen de waarde die een organisatie wil creëren en wat er van stakeholders mag. Wanneer een organisatie gebruik maakt van publiek-private samenwerkingen om publieke waarde te creëren, brengt dit ook spanningen met zich mee, zo stellen Waardenburg et al. (2019). Zij concluderen dat spanningen een gegeven zijn als er publieke waarde wordt gecreëerd via publiek-private samenwerkingen. Deze spanningen zijn tijdens deze activiteiten onlosmakelijk verbonden aan het creëren van maatschappelijke meerwaarde (Waardenburg et al., 2019, p. 127). In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op publiek-private samenwerkingen.



Figuur 3.2: Spanningen bij publieke waarde creatie (Van de Noort et al., 2017, p. 7)

### 3.2 Publiek-private samenwerkingen

Zoals reeds benoemd, maken overheidsorganisaties steeds meer gebruik van netwerken om hun doelen te behalen. Onder andere om hun operationele capaciteit te vergroten en daarmee meer publieke waarde te creëren, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Wanneer de overheid een samenwerking aangaat met een private partij, wordt dit een publiek-private samenwerking genoemd (Linder, 1999). Klijn en Teisman (2003, p. 137) definiëren publiek-private samenwerkingen als *“cooperation between public and private actors with a durable character in which actors develop mutual products and/or services and in which risk, costs, and benefits are shared.”*. Deze definitie voegt dus iets toe aan de omschrijving van Linder (1999). Namelijk het duurzame karakter van de samenwerking en het delen van risico's, kosten en opbrengsten. Dit is een relevante toevoeging voor de definitie omdat dit meer inzicht geeft in de redenen voor zowel overheden als private organisaties om een publiek-private samenwerking aan te gaan.

Over de meerwaarde van publiek-private samenwerkingen, bestaat nog geen consensus, beschrijven Klijn en van Twist (2007a). Het gedachtegoed van publiek-private samenwerkingen is aan de ene kant geïnspireerd door het New Public Management. Zoals eerder uitgelegd, moet de overheid zich volgens deze opvatting zoveel mogelijk richten op efficiency en effectiviteit. Daarbij hoort ook dat de overheid het beleid formuleert en de uitvoering daarvan overlaat aan private partijen. De private sector kan namelijk veel efficiënter werken omdat deze organisaties streven naar zoveel mogelijk winst en zo min mogelijk kosten, zo is de

redenering (Klijn & Van Twist, 2007a). Echter is er ook een andere assumptie, namelijk dat publiek-private samenwerking betere producten of beleid kan opleveren voor complexe maatschappelijke problemen. De kwaliteit van de beleidsvoering wordt verbeterd door optimaal gebruik te maken van kennis van verschillende partijen. Er ontstaat synergie omdat de som meer is dan de delen en de activiteiten en kennis elkaar dus versterken. Deze gedachte past meer bij de theorieën over governance en netwerken omdat de nadruk ligt op afhankelijkheid van actoren en het vergroten van de kwaliteit van beleidsuitvoering door optimaal gebruik te maken van beschikbare kennis (Klijn & Van Twist, 2007a).

Bovenstaande twee assumpties uiten zich in twee verschillende manieren waarop publiek-private samenwerkingen georganiseerd kunnen worden (Klijn & Van Twist, 2007a). In een ander onderzoek beschrijven Klijn en Van Twist (2007b) deze twee vormen. De eerste vorm noemen ze een 'concessievorm' of 'contractvorm'. Hierin is de publieke organisatie de opdrachtgever en de private organisatie de opdrachtnemer. De publieke partij benoemt een probleem en de private partij krijgt de opdracht om dit op te lossen. Deze vorm past bij de gedachte van het New Public Management omdat er voornamelijk wordt geredeneerd vanuit een efficiencyperspectief. Hierbij is het van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt tussen de twee partijen om de samenwerking zo tot een succes te maken (Bovens et al., 2012). De tweede vorm die Klijn en Van Twist (2007b) benoemen, is een partnerschap. Hier worden activiteiten of projecten geïntegreerd om zo meerwaarde te creëren. De publieke en private partij werken hier samen in het proces van probleem en oplossingspecificatie, wat betekent dat deze vorm beter aansluit bij de ideeën over governance en Public Value Management. Zoals eerder beschreven, werken publieke organisaties namelijk nauw samen met andere partijen bij het creëren van publieke waarde (Stoker, 2006). In een partnerschap is het van belang dat beide organisaties gelijkgerichte belangen hebben en te werk gaan op basis van vertrouwen (Bovens et al., 2012).

Het gebruik van publiek-private samenwerkingen levert kansen op, maar kan ook problemen met zich meebrengen. Organisaties in het openbaar bestuur worden afhankelijk van partijen die zich niet alleen inzetten voor het publieke belang, maar die ook hun eigen belangen hebben (Bovens et al., 2012). Bij publiek-private samenwerkingen in de sport blijkt dit ook het geval, concludeert Waardenburg (2016) in zijn onderzoek. De vraag is dus of de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam wel meerwaarde kan creëren door intensief samen te werken met sportaanbieders. Zoals in verschillende onderzoeken naar voren komt, leidt de toenemende vraag vanuit overheden tot druk bij de sportclubs (Boessenkool et al., 2011; Stuij & Stokvis, 2015). De gemeente lijkt dus toe te willen naar een partnerschap waarbij beide partijen als gelijke handelen, zoals Klijn en Van Twist (2007b) deze soort samenwerking beschrijven, maar de vraag is of dit door de druk op de sportclubs wel mogelijk is.

## 4. Literatuurstudie

Nu de theoretische lens van dit onderzoek is gepresenteerd en duidelijk is met welke 'bril' er naar het vraagstuk wordt gekeken, is het ook van belang om meer inzicht te bieden in de literatuur die zich richt op sport. Er is veel geschreven op sportgebied, maar dit hoofdstuk focust zich alleen op de literatuur die betrekking heeft op het vraagstuk bij de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam. Deze afdeling heeft te maken met verschillende ontwikkelingen in de sportwereld, die van invloed zijn op de werkzaamheden binnen de afdeling Sportstimulering. Eerst wordt daarom meer duidelijk gemaakt over het Nederlandse sportlandschap omdat de afdeling Sportstimulering hier ook haar eigen positie in heeft en samenwerkt met verschillende actoren binnen deze omgeving. Verder wordt toegelicht welke rol sportclubs spelen in het gemeentelijk beleid en op welke manier gemeenten samenwerken met sportclubs. De afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam is daar immers een casus van. Tot slot wordt de maatschappelijke waarde van sport verduidelijkt. Dit sluit aan bij gedachte van publieke waarde creatie omdat sport volgens verschillende auteurs een bijdrage levert aan de maatschappij. Dit geeft een beter beeld van de achterliggende motieven van de gemeente Amsterdam om te investeren in sportstimulering.

### 4.1 De organisatie van de Nederlandse sportwereld

In deze paragraaf wordt aan de hand van verschillende onderzoeken inzicht gegeven in de manier waarop sport in Nederland is georganiseerd. Hiervoor wordt meer inzicht gegeven in de verschillende organisaties die er zijn binnen de Nederlandse sportwereld en welke ontwikkeling de Nederlandse sportwereld heeft doorgemaakt. Op deze manier kan de positie van de afdeling Sportstimulering in een bredere context worden geplaatst.

Van oudsher wordt in Nederland al gesport in verenigingsverband. Binnen dit verenigingsverband zijn sportachtige activiteiten steeds meer gestandaardiseerd en gereguleerd met het ontstaan van lokale, nationale en internationale competities als gevolg. In bijna elke sport heeft dit geleid tot het ontstaan van koepelorganisaties op nationaal en internationaal niveau zoals de KNVB, UEFA en FIFA (Van Bottenburg, 2013). Daarnaast werden sportverenigingen ook een steeds bekender fenomeen binnen de samenleving. Deze verenigingen zijn uitgegroeid tot relatief stabiele organisaties die met gemeentelijke steun sport kunnen aanbieden. Sinds de jaren '70 van de vorige eeuw zijn mensen ook steeds meer buiten verenigingsverband gaan sporten door bijvoorbeeld hard te lopen, zo beschrijft Van Bottenburg (2013). Er is dus een groei ontstaan van sporten die niet tot de traditionele verenigingssporten behoorden. Deze sporten worden georganiseerd door commerciële partijen die voor een andere organisatievorm hebben gekozen dan sportverenigingen. Waar verenigingen bouwen op vrijwilligers, zijn deze commerciële aanbieders sport op een bedrijfsmatige manier gaan benaderen. Dit uit zich vooral in een grote fitnessbranche (Van Bottenburg, 2013). Ook kan er gedacht worden aan dansscholen en bootcampgroepen als organisaties die op een andere manier zijn georganiseerd dan de traditionele vereniging. Binnen Nederland, maar ook in andere landen, kan dus grofweg een onderscheid gemaakt worden in twee soorten partijen die sport aanbieden: sportverenigingen en commerciële sportaanbieders. Vooral de commerciële sportaanbieders worden steeds populairder in de afgelopen jaren. Tussen 2013 en 2019 is het aantal leden van een sportbond – en daarmee dus van een sportvereniging – afgenomen, maar het totaal aantal sporters is gestegen. Dit betekent dat er meer mensen individueel sporten of bij een commerciële aanbieder (NOC\*NSF, 2020).

Door de groei van sportbeoefening groeide ook de druk op de overheid om meer te investeren in sport. Sport kreeg dus steeds meer aandacht binnen de maatschappij. Zowel onder burgers als onder overheden. Daarbij ontstond steeds meer bewustzijn over het feit dat een sportvereniging ook een maatschappelijke functie kan hebben. Hierdoor namen de overheidsinvesteringen in sport nog verder toe (Van Bottenburg, 2013). Vooral de rol van de gemeente werd steeds groter en belangrijker in de sportwereld (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013). Dit heeft geleid tot een structuur waarin sportorganisaties en overheden meer en meer zijn gaan samenwerken. Niet alleen de samenwerkingen tussen sportorganisaties en overheden zijn toegenomen, ook deze sportorganisaties zijn in toenemende mate gaan samenwerken (Van Bottenburg, 2013).

Zo presenteerden in 2018 de Rijksoverheid, gemeenten en NOC\*NSF samen met provincies en verschillende maatschappelijke organisaties voor het eerst in de geschiedenis een Nationaal Sportakkoord. Het Nationaal Sportakkoord opent met de woorden: *“Met trots presenteren wij het nationale sportakkoord. Trots omdat de sport, de gemeenten en de rijksoverheid samen met de provincies, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties de handen ineen hebben geslagen om de kracht van sport in Nederland de komende jaren nóg beter te benutten.”* (Rijksoverheid, 2018, p. 2). De nadruk ligt direct op twee aspecten: de samenwerking tussen verschillende partijen in de sportwereld en de kracht van sport in Nederland. Dit is een mooi voorbeeld van de manier waarop verschillende partijen de krachten bundelen op sportgebied.

Het feit dat er in Nederland zoveel wordt samengewerkt binnen de sportwereld, is niet vanzelfsprekend wanneer de situatie vergeleken wordt met andere landen. Henry en Ko (2014) beschrijven hoe de sportwereld in verschillende Europese landen is georganiseerd. Hierin worden vier categorieën onderscheiden: de *bureaucratic configuration*, *entrepreneurial configuration*, *missionary configuration* en *social configuration*. Zij plaatsen Nederland als enige land in de social configuration. Deze configuratie bouwt op de betrokkenheid van de civil society. Dit houdt in dat er veel wordt samengewerkt tussen verschillende partijen waarbij niet een van deze partijen dominant is. De focus ligt hierbij dan ook op duurzame oplossingen, met betrokkenheid van alle relevante actoren. Deze partijen, zoals gemeenten, investeren in sport omdat door de jaren heen steeds duidelijker is geworden dat sport een oplossing kan bieden voor maatschappelijke uitdagingen (Van Bottenburg, 2013). De volgende paragraaf gaat dieper in op de samenwerking tussen overheid en sportaanbieders.

#### 4.2 Samenwerking tussen overheid en sportaanbieder

Zoals in de vorige paragraaf van is beschreven, zijn overheden door de jaren heen steeds meer gaan investeren in sport. Daarbij zijn landelijke en lokale overheden de sportvereniging steeds meer als een belangrijke partner gaan zien bij het behalen van de beleidsdoelstellingen (Waardenburg, 2016). Ook de gemeente Amsterdam ziet een belangrijke rol weggelegd voor sportaanbieders bij het realiseren van het beleid (Gemeente Amsterdam, 2019). In deze paragraaf wordt daarom meer inzicht gegeven in de manier waarop overheden en sportaanbieders samenwerken.

De afhankelijkheid tussen overheid en sportclub is door de jaren heen steeds verder gegroeid. In de eerste jaren van de 21<sup>e</sup> eeuw was de hoogte van subsidies voor sportclubs in groeiende mate afhankelijk van de bijdrage die een sportclub leverde aan overheidsdoelstellingen. De onderlinge afhankelijkheid tussen sportclub en overheid nam hierdoor toe. Enerzijds zijn overheden hierdoor steeds afhankelijker geworden van sportclubs en anderzijds nam de druk op sportverenigingen toe omdat zij een bijdrage dienen te leveren aan de

overheidsdoelstellingen (Stuij & Stokvis, 2015). Ook de afdeling Sportstimulering maakt veel gebruik van samenwerkingen met sportclubs voor het behalen van de gemeentelijke doelstellingen. De sportvereniging fungeert dus steeds meer als middel om publieke doelen te behalen (Boessenkool et al., 2011).

De sportclub wordt dus ingezet als instrument door de overheid, wat betekent dat er sprake is van instrumentalisering van sportclubs. Waardenburg (2016) maakt onderscheid in twee vormen van instrumentalisering. Ten eerste heeft instrumentalisering betrekking op de inhoud van de activiteiten. De inhoud – in dit geval sport – wordt ten dienste gesteld van andere doelen dan de oorspronkelijke doelen. Het gaat in de eerste vorm dus om de dienst die geleverd wordt. Zo probeert de gemeente Amsterdam een bijdrage te leveren aan de gezondheid en het sociaal kapitaal van burgers door sport in te zetten (Gemeente Amsterdam, 2019). Ten tweede gaat het om de instrumentalisering van actoren die de activiteiten organiseren. Het gaat dus om een organisatie die tot instrument wordt gemaakt. Zoals de instrumentalisering van een sportclub. Waardenburg noemt deze twee vormen respectievelijk inhoudelijke instrumentalisering (*“de instrumentalisering van sport”*) en organisatorische instrumentalisering (*“de instrumentalisering van de sportvereniging”*). In de praktijk staan de twee vormen echter nooit los van elkaar. Waardenburg (2016) onderscheidt vier verschillende maatschappelijke rollen die overheden toebedelen aan een sportvereniging:

#### **De sportvereniging als accommodatiebeheerder**

Veel gemeenten zien hun sportaccommodaties en –verenigingen als een belangrijke plek waar sport wordt beoefend. Het gaat er vooral om dat er een vorm van sport wordt georganiseerd in de buurt van de burger. Welke dat sport precies is, maakt vaak niet uit. Hoe beter de inrichting van de accommodaties is afgestemd op de maatschappelijke uitdagingen, hoe meer maatschappelijke betekenis deze krijgt. Het is voor gemeenten dus van belang dat er op voldoende plekken binnen de eigen gemeente sport aangeboden wordt die aansluit bij de maatschappelijke uitdagingen. In Amsterdam probeert de gemeente sport in de buurt aan te bieden door meer in te zetten op wijk sport. Daarbij worden sportaanbieders betrokken, zodat zij hun “tentakels” in de wijk krijgen en ook op Cruyffcourts en in zaaltjes in de wijk hun trainingen aanbieden (Gemeente Amsterdam, 2019).

#### **De sportvereniging als opleidingsinstituut**

Volgens veel gemeenten, kunnen sportverenigingen ook een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van sporttechnische, professionele en democratische vaardigheden. Vaak fungeren sportverenigingen als de basis voor eventuele topsportprestaties, zo veronderstellen verschillende gemeenten. Hoe breder de basis van de sport is, hoe meer sporters zich kunnen ontwikkelen tot potentiële topsporters. Een van de speerpunten uit de Sportvisie van de gemeente Amsterdam, is het ontwikkelen van Amsterdammertjes tot talenten toppers die uitzicht hebben op medailles (Gemeente Amsterdam, 2017). Echter heeft talentontwikkeling vanuit overheidsperspectief vooral sociaal-maatschappelijke en economische waarde. Wanneer burgers, met name kinderen en jongeren, hun talenten ontwikkelen, draagt dit bij aan positieve identiteitsontwikkeling en een ontwikkeling tot ‘goede burger’. Zo stelt de gemeente Amsterdam dat sport en voldoende bewegen essentiële onderdelen zijn in de ontwikkeling van kinderen, waarbij kwetsbare jeugd als bijzondere doelgroep wordt benoemd (Gemeente Amsterdam, 2019).

#### **De sportvereniging als sportaanbieder**

De voornaamste rol van een sportvereniging is het aanbieden van sport, zo wordt door veel gemeenten erkend. Dit is ook de maatschappelijke rol die zij het vaakst vervullen. De term

'sportaanbieder' heeft betrekking op een bredere groep organisaties dan alleen sportverenigingen. Het gaat bijvoorbeeld ook om commerciële fitnesscentra of dansscholen, wat aangeeft dat overheden zich niet alleen meer focussen op de klassieke sportvereniging. Volgens veel gemeenten draagt de rol van sportaanbieder ook bij aan de leefbaarheid van een wijk of buurt omdat sport verbindt en leidt tot sociale cohesie. Daarbij wordt ook een belangrijke integratiefunctie toegedicht aan sportverenigingen. Veel gemeenten hebben een verhoging van sportparticipatie onder groepen als gehandicapten, allochtonen en ouderen als doel. Het aanbod van de sportvereniging moet daar dan ook op aangepast worden. De gemeente Amsterdam stelt dat bijvoorbeeld mensen met een andere etnische achtergrond, leeftijd, sociaaleconomische positie of seksuele voorkeur niet altijd de gewenste toegang hebben tot sport. Daarvoor stelt de gemeente eisen aan sportaanbieders, maar wordt ook het gesprek aangegaan (Gemeente Amsterdam, 2019).

### **De sportvereniging als projectuitvoerder**

In verschillende gemeenten worden sportverenigingen ook gezien als uitvoerder voor de doelen van de gemeente. Dit impliceert dat zij kunnen bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen. Ook betekent dit dat zij een van de drie eerdergenoemde rollen kunnen aannemen. Op basis van deze drie rollen, kunnen zij maatschappelijke doelen van overheden vervullen en zo maatschappelijke uitdagingen aanpakken. De eerdere rollen die gemeenten toebedelen aan sportclubs tonen aan hoe de clubs vanuit zichzelf van betekenis zijn. In de rol van projectuitvoerder zien gemeenten sportverenigingen echter als projectuitvoerder en partner voor de beleidsimplementatie. Hierbij worden sportverenigingen door gemeenten gevraagd om de publieke waarden te verwezenlijken die aan hen wordt toegedicht door als partner op te trekken bij maatschappelijke interventies. Zo stelt de gemeente Amsterdam dat er graag gebruik wordt gemaakt van de inventiviteit en organisatorische kracht van sportaanbieders bij het aangaan van maatschappelijke opgaven (Gemeente Amsterdam, 2019).

Zoals te lezen, zien overheden een belangrijke rol weggelegd voor de sportclub. Het feit dat overheden steeds meer van sportverenigingen vragen, zorgt er echter ook voor dat deze verenigingen meer en meer onder druk komen te staan (Stuij & Stokvis, 2015).

Sportverenigingen moeten in toenemende mate laten zien dat zij publieke waarde creëren met het geld dat zij ontvangen van overheden (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013). Overheden zien sport namelijk steeds meer als middel dat bij kan dragen aan andere maatschappelijke doelen. Dit heeft echter als gevolg dat het voor sportverenigingen lastiger is om zich goed te richten op de eigen organisatie en leden (Boessenkool et al., 2011). Niet iedere sportclub kan dus een bijdrage leveren aan de doelstellingen vanuit overheden. Zo erkent de gemeente Amsterdam dat er binnen de gemeente ook sportaanbieders zijn die nog niet in staat zijn om bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven in de stad (Gemeente Amsterdam, 2019). Er wordt dus steeds meer gevraagd van sportclubs, maar dit leidt wel tot meer druk op deze organisaties. De volgende paragraaf gaat dieper in op de reden dat overheden meer druk leggen op sportaanbieders, namelijk de maatschappelijke waarde die wordt toegedicht aan sport.

### **4.3 Maatschappelijke waarde van sport**

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, werken overheden steeds meer samen met sportclubs en worden sportclubs steeds meer als middel gezien door overheden (Boessenkool et al., 2011; Waardenburg 2016). Daarbij wordt aangenomen dat sport op meerdere wijzen het maatschappelijk belang dient. Zoals eerder benoemd, erkent de gemeente Amsterdam de



maatschappelijke waarde van sport omdat het bijvoorbeeld geld kan opleveren maar ook omdat het kan leiden tot meer saamhorigheid en minder eenzaamheid (Gemeente Amsterdam, 2019; Gemeente Amsterdam, 2017). De gemeente investeert dus in sportstimulering omdat dit het maatschappelijk belang dient. Niet alleen bij de gemeente Amsterdam, maar ook in verschillende onderzoeken wordt de maatschappelijke waarde van sport benadrukt. In de literatuurreview van Boonstra en Hermens (2011) worden vijf verschillende aspecten van maatschappelijke waarde benoemd. Dit zijn: sport en sociale cohesie, sport en gedragsverandering, sport en schoolprestaties, sport en gezondheid en het economisch rendement van sport. Deze aspecten worden aan de hand van de literatuurreview van Boonstra en Hermens (2011) en andere auteurs verder toegelicht.

### **Sport en sociale cohesie**

De bijdrage die sport kan leveren aan sociale cohesie, wordt steeds vaker benadrukt door overheden (Spaaij, 2013). De gemeente Amsterdam ziet ook een rol weggelegd voor sport op het gebied van sociale cohesie. Zo wordt beschreven dat sport wordt ingezet bij het bevorderen van integratie en is er een programma 'Sport en beweegaanbod voor vluchtelingen'. Een onderwerp dat van grote waarde is in een stad met 167 verschillende nationaliteiten en achtergronden (Gemeente Amsterdam, 2019). In het onderzoek van Boonstra en Hermens (2011) stellen zij dat sportparticipatie, en vooral het verrichten van vrijwilligerswerk, kansen biedt voor het ontwikkelen van sociaal kapitaal en het vergroten van het vertrouwen tussen groepen binnen de samenleving. Positieve ervaringen tussen verschillende groepen burgers, dragen hieraan bij. Zij benoemen echter ook het feit dat negatieve contacten tussen groepen juist een averechts effect kunnen hebben. Daarnaast ontbreekt bij vrijwilligersorganisaties vaak de capaciteit om deze doelen te behalen (Spaaij, 2013). Sport kan volgens overheden dus een positieve bijdrage leveren aan sociale cohesie, maar dit is niet vanzelfsprekend omdat negatieve ervaringen tussen doelgroepen en een gebrek aan capaciteit bij vrijwilligersorganisaties een mogelijk obstakel vormen.

### **Sport en gedragsverandering**

Sport kan ook een opvoedkundige meerwaarde hebben voor jongeren en daarmee dus ook gedrag veranderen, beschrijven Boonstra en Hermens (2011). Ten eerste kunnen deze jongeren geen problemen veroorzaken tijdens de momenten dat ze sporten. Daarnaast zijn er meerdere onderzoeken die een direct verband aantonen tussen sportdeelname en de preventie van probleemgedrag. Hierbij is de context wel van belang, blijkt uit deze onderzoeken. Zo kan de rol van sportleiders bijvoorbeeld niet vergeten worden en is het van belang dat er doelen centraal staan die ook buiten de sport van belang zijn. In overheidsbeleid wordt ook vaak gesteld dat sport een positieve bijdrage levert aan het verbeteren van gedrag (Sandford, Duncombe, & Armour, 2008). In dit onderzoek wordt ook een belangrijke rol toebedeeld aan de invloed van begeleiders en/of trainers op de deelnemers van de sportactiviteiten. Ook de gemeente Amsterdam zet sport in om gedragsverandering te bewerkstelligen, blijkt uit verschillende documenten van de gemeente. Daarin wordt onder andere gesproken over het tegengaan van crimineel gedrag (Gemeente Amsterdam, 2017; Gemeente Amsterdam 2019).

### **Sport en schoolprestaties**

Sporten kan ook een positief effect hebben op schoolprestaties, beschrijven Boonstra en Hermens (2011). Er zijn nog weinig wetenschappelijke bewijzen die onderbouwen dat sport een positief effect heeft op schoolprestaties, maar het is wel zeker dat sport de schoolprestaties in ieder geval niet verslechtert. Ook blijkt vaak dat sporters beter presteren

op school. Hier is echter nog onduidelijk wat oorzaak en gevolg is. Veel studies gaan dan ook uit van een indirect verband, wat betekent dat sport een positief effect heeft op een vaardigheid of eigenschap en dat dit een positieve invloed heeft op schoolprestaties. Hierbij kan gedacht worden aan motorische en zelfreguleringsvaardigheden. Vooral op het gebied van zelfreguleringsvaardigheden liggen kansen, stellen Boonstra en Hermens (2011). In veel overheidsdocumenten wordt gesteld dat er een verband bestaat tussen sport en schoolprestaties. Vanuit overheden wordt dit causale verband dus wel verwacht. In deze documenten wordt echter weinig wetenschappelijke onderbouwing gegeven (Pot, 2014). Overheden dichten dus een rol toe aan sport, maar weten dit dus niet te onderbouwen met wetenschappelijke kennis. Opvallend is dat er in de documenten van de gemeente Amsterdam niet verwezen wordt naar dit effect van sport. Sport en onderwijs staan dichtbij elkaar omdat veel sportstimuleringsactiviteiten tijdens of na school worden georganiseerd, maar de gemeente Amsterdam focust zich hierbij vooral op het promoten van een gezonde leefstijl via scholen (Gemeente Amsterdam, 2019).

### **Sport en gezondheid**

Uit onderzoek blijkt dat sport zonder twijfel een positief effect heeft op de gezondheid van mensen (Boonstra & Hermens, 2011). Wanneer mensen voldoen aan de beweegnorm hebben zij minder kans op hart- en vaatziekten, overgewicht en vroegtijdig overlijden. Voor volwassenen betekent dit minimaal 2,5 uur per week matig intensief bewegen en voor kinderen minimaal 1 uur per dag bewegen (Hartstichting, z.d.). Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan sporten bij een sportclub, maar vooral ook aan het veranderen van de leefstijl door bijvoorbeeld met de fiets naar het werk te gaan. Echter blijft het van belang om sportstimulering te organiseren voor kwetsbare groepen die nog weinig sporten, stellen Boonstra en Hermens (2011). Veel gemeenten zien dan ook een belangrijke rol voor sport bij de bevordering van gezondheid van burgers. Het positieve effect op de gezondheid is voor gemeenten dan ook een belangrijke reden om in te zetten op sport en op die manier maatschappelijke baten te creëren (Hoekman & Reitsma, 2018). Ook in de documenten van de gemeente Amsterdam ligt de nadruk vooral op dit effect van sport. Zo wordt het belang van sport veel benoemd om een gezonde leefstijl te ontwikkelen en bij te dragen aan de gezondheid van Amsterdammers (Gemeente Amsterdam, 2017; Gemeente Amsterdam, 2019).

### **Economisch rendement van sport**

Boonstra en Hermens (2011) stellen dat bovenstaande maatschappelijke opbrengsten economische meerwaarde opleveren. Onderzoekers van het RIVM stellen dat 1,4% van de uitgaven aan volksgezondheid in Nederland te wijten zijn aan de gevolgen van te weinig bewegen. De kosten voor het ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid door te weinig bewegen zijn ook erg hoog (Proper & Van Mechelen, 2008, in Boonstra & Hermens, 2011). Op deze manier heeft sport dus ook een economische meerwaarde. Volgens de gemeente Amsterdam kan het de stad wel €53 miljoen opleveren wanneer 10% van de Amsterdammers die niet aan de beweegnorm voldoen, dit wel gaan doen (Gemeente Amsterdam, 2019). Hierbij wordt wel aangegeven dat dit een indicatie is, omdat kosten en opbrengsten vaak lastig uit te rekenen zijn. Sportstimulering heeft dus ook een economische meerwaarde, al is dit lastig uit te drukken in een geldbedrag. Uit cijfers van het CBS blijkt dat de toegevoegde waarde van sport 5,4 miljard euro is. Dit heeft echter betrekking op sport in een erg brede zin. In het onderzoek van het CBS wordt namelijk vooral aandacht besteed aan zaken als werkgelegenheid in de sport en de productie en export van sportgoederen (CBS, 2018). Dit onderzoek focust zich echter op de uitkomsten van sportstimulering en dus niet op economische zaken zoals werkgelegenheid en productie.

## 5. Methoden

In dit hoofdstuk worden de methoden van dit onderzoek uitgelegd en verantwoord. Het wetenschapsfilosofische perspectief wordt als eerste toegelicht. Vervolgens wordt het soort onderzoek uitgelegd. Daarna komt het onderzoeksdesign aan bod, gevolgd door een toelichting op het theoriegebruik. Hierna wordt toegelicht op welke manier de keuze voor respondenten is gemaakt. Dit wordt gevolgd door een uitleg over de verschillende manieren van dataverzameling en tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek behandeld.

### 5.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief

Dit onderzoek is gedaan vanuit de interpretatieve benadering. Vanuit deze benadering wordt getracht om te begrijpen hoe mensen betekenis geven aan dingen die zij meemaken (Bryman, 2012, p. 28). Zo staat in dit onderzoek de betekenis die medewerkers geven aan publiek-private samenwerkingen centraal. Hierbij wordt dus geprobeerd om te begrijpen hoe medewerkers deze samenwerkingen ervaren en wat zij hierin meemaken. Door te vragen naar hun ervaringen, kennis en meningen, wordt getracht een goed beeld te krijgen van de manier waarop zij tegen publiek-private samenwerkingen aankijken.

Sociale verschijnselen, zoals de organisatie rondom publiek-private samenwerkingen, worden gevormd door de mens (Bryman, 2012, p. 33). Om duidelijk inzicht te kunnen krijgen in de manier waarop de afdeling Sportstimulering samenwerkingen aangaat en wat hierbij komt kijken, is het dan ook essentieel om te begrijpen hoe medewerkers hierin staan. Een samenwerking bestaat natuurlijk uit twee of meerdere organisaties, maar deze organisaties bestaan uit mensen die namens de organisatie handelen. Dit onderzoek gaat dan ook diep in op de situatie rondom, en de context van, deze afdeling. Deetz (1996, p. 195-196) beschrijft deze vorm van onderzoek als *local/emergent*. Door diep in te gaan op een situatie of context, kan deze pas echt goed begrepen worden.

De kennis die wordt opgedaan in dit onderzoek is subjectief van aard. Dat betekent dat er geen objectieve waarheid wordt weergegeven, maar dat dit wordt gepresenteerd vanuit het oogpunt van de medewerkers van de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam. In de hoofdvraag van dit onderzoek staat de betekenis die medewerkers geven aan publiek-private samenwerkingen immers ook centraal. Omdat er interpretatief onderzoek wordt gedaan en er wordt getracht mensen te begrijpen, volgt hieruit dat de resultaten ook vanuit het perspectief van de medewerker worden gepresenteerd en dit geeft de resultaten een subjectief karakter.

Een belangrijke nuance die gemaakt moet worden, is dat het onderzoek niet volledig interpretatief is. In het onderzoek van Deetz (1996) worden vier benaderingen onderscheiden aan de hand van vier verschillende kwadranten. Dit betekent niet dat een onderzoek volledig in een van deze vier kwadranten moet vallen maar dat het ook kenmerken van een andere benadering kan hebben. Het onderzoek wordt dus in het interpretatieve kwadrant geplaatst, maar voorafgaand aan het empirische deel van dit onderzoek is wel gebruik gemaakt van literatuur.

### 5.2 Kwalitatief onderzoek

Omdat dit onderzoek interpretatief van aard is, is er gebruik gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Zoals eerder gezegd, worden sociale verschijnselen zoals publiek-private samenwerkingen gevormd door de mens (Bryman, 2012, p.33). Om goed te begrijpen

welke betekenis de medewerkers geven aan publiek-private samenwerkingen, dient voldoende diepgang aangebracht te worden in het onderzoek. Omdat het onderzoek diep in gaat op de situatie op de afdeling sportstimulering en de betekenis die medewerkers geven aan publiek-private samenwerkingen, passen kwalitatieve onderzoeksmethoden het beste (Deetz, 1996, p. 196). Op deze manier kunnen de medewerkers echt worden begrepen. De medewerkers van de afdeling zijn de voornaamste bron van kennis over de afdeling Sportstimulering. Het ophalen van hun perspectieven is dan ook erg relevant voor het onderzoek. Door gebruik te maken van kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen de perspectieven van individuen goed worden opgehaald, zo beschrijft Yin (2015, p. 9). Alleen door deze perspectieven goed te doorgronden en begrijpen, kan er voldoende inzicht worden gecreëerd in de manier waarop medewerkers van de afdeling Sportstimulering naar publiek-private samenwerkingen kijken. Hierdoor wordt hun kennis optimaal benut voor dit onderzoek. In dit onderzoek is daarom gebruik gemaakt van interviews, waar later in dit hoofdstuk meer over uitgelegd wordt.

### 5.3 Single case study

Zoals eerder benoemd, staat de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam centraal in dit onderzoek. Dit betekent dat dit onderzoek is gedaan in de vorm van een case study. Er is namelijk gefocust op één onderdeel van één organisatie, namelijk de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam. Zoals eerder beschreven, gaan veel gemeenten samenwerkingen aan met sportclubs, bij het realiseren van de beleidsdoelstellingen (Van Bottenburg, 2013; Waardenburg, 2016). De afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam is dus een specifieke casus van een gemeente die publiek-private samenwerkingen aangaat op het gebied van sport. Dit is een interessante casus om dat deze afdeling veel verschillende samenwerkingen aangaat. Daarnaast staat de gemeente Amsterdam, zoals eerder benoemd, voor een relatief grote maatschappelijke uitdaging als gevolg van de sociaaleconomische verschillen binnen de stad. Dit maakt het tot een interessante casus waarin een gemeente samenwerkingen zoekt met private partijen om maatschappelijke doelen te behalen met sport als middel.

De case study is geschikt om intensief en gedetailleerd onderzoek te doen naar een casus (Bryman, 2012, p. 68). Dit sluit goed aan bij de insteek van dit onderzoek, namelijk een uitgebreid en gedetailleerd onderzoek naar de afdeling Sportstimulering. Zo wordt geprobeerd zo goed mogelijk te doorgronden wat er op de afdeling Sportstimulering gebeurt met betrekking tot publiek-private samenwerkingen vanuit het perspectief van de medewerkers van de afdeling. Door deze casus uitgebreid te bestuderen en diepgang aan te brengen in het onderzoek, wordt getracht de afdeling en de medewerkers zo goed mogelijk te kennen en begrijpen. De case study past daar dan ook goed bij (Bryman, 2012, p. 69). In dit onderzoek is gekozen voor een single case study en niet voor een multiple case study waarin bijvoorbeeld andere gemeenten worden onderzocht. Het voordeel van een single case study is dat er nog dieper op een casus kan worden ingegaan dan bij een multiple case study en dat de casus, in dit onderzoek de afdeling Sportstimulering, beter kan worden begrepen (Gustafsson, 2017).

### 5.4 Theoriegebruik

Om uiteindelijk de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek te beantwoorden, wordt gebruik gemaakt van literatuur als hulpmiddel. Omdat er interpretatief onderzoek wordt gedaan, dient de literatuur als achtergrond voor het empirische deel van het onderzoek. De betekenissen en ervaringen van medewerkers staan centraal en de literatuur is hierbij voornamelijk ondersteunend (Deetz, 1996, p. 195-196). Er wordt dan ook getracht om

literatuur te vinden die zoveel mogelijk aansluit bij de bevindingen uit het empirische onderdeel van het onderzoek. De empirie vormt dus de basis van de theoretische concepten in plaats van andersom (Yin, 2011, p. 94).

De theorie die is gebruikt, gaat voornamelijk in op de context waarbinnen de afdeling Sportstimulering zich bevindt. Zo is het van belang om meer informatie te hebben over de maatschappelijke waarde van sport, omdat dit in verband staat met de publieke waarde die gecreëerd wordt met sportstimuleringsactiviteiten. Daarnaast ondersteunt de literatuur over het sportlandschap en de instrumentalisering van de sportclub het onderzoek omdat deze onderwerpen informatie geven over de context waarin de samenwerkingen plaatsvinden. Deze concepten dienen als leidraad bij de dataverzameling en daarom kan er worden gesproken van *sensitizing concepts*. Dit zijn concepten die een referentiekader bieden bij het onderzoek en ook richting kunnen geven (Bryman, 2012, p. 388). Op deze manier kan er toch richting gegeven worden aan het empirische onderdeel van het onderzoek. Naarmate het onderzoek vordert, kan dan steeds meer focus worden aangebracht in de dataverzameling. Dit gebeurt door middel van de opgehaalde informatie. Tijdens de interviews die zijn gehouden voor dit interview is dan ook informatie uit voorgaande interviews gebruikt om zo meer scherpte aan te brengen in de dataverzameling.

### 5.5 Sampling

De data voor dit onderzoek is onder andere verkregen door middel van interviews met medewerkers van de afdeling Sportstimulering. Deze respondenten zijn door de onderzoeker niet op willekeurige basis gekozen, maar op meer strategische wijze. Bryman (2012, p. 418) omschrijft deze manier van respondentkeuze als *purposive sampling*. Hierbij wordt rekening gehouden met de variëteit in respondenten, om dit ook terug te laten komen in de resultaten. In dit onderzoek is de voornaamste reden om gebruik te maken van *purposive sampling* het onderscheid tussen het expertteam en het programma- en managementteam binnen de afdeling Sportstimulering. De verschillende posities van de medewerkers kunnen namelijk andere inzichten opleveren in de manier waarop zij betekenis geven aan publiek-private samenwerkingen. Voorafgaand aan de dataverzameling is dus een selectie gemaakt van de respondenten die zijn geïnterviewd voor dit onderzoek. Op deze manier wordt getracht het onderzoek relevanter te maken, door de variatie aan respondenten (Bryman, 2012, p. 418).

### 5.6 Dataverzameling middels interviews

De data die is verzameld in dit onderzoek, is verkregen door het houden van interviews. De interviews zijn op een semigestructureerd manier afgenomen. Dit wil zeggen dat er een topiclijst wordt gebruikt bij het interview, maar dat deze vooral dient als ondersteuning. Deze werkwijze laat ruimte om in te spelen op de uitspraken die respondenten doen en hier dieper op in te gaan (Bryman, 2012, p. 471). Het interviewprotocol, dat te vinden is in de bijlage van dit onderzoek, is dus wel gevolgd maar gedurende het interviewproces ook aangepast aan de hand van uitspraken die respondenten deden tijdens de interviews. Ook is tijdens de interviews is de volgorde van de topiclijst niet altijd aangehouden om zo een soepel gesprek te kunnen voeren. In dit onderzoek is met semigestructureerde interviews gewerkt om de medewerkers van de afdeling Sportstimulering zoveel mogelijk ruimte te geven in hun antwoorden. Omdat de betekenisgeving over publiek-private samenwerkingen centraal staat, is het van belang om medewerkers de ruimte te geven hun ervaringen en kennis te delen. Op deze manier kunnen medewerkers aangeven wat er echt speelt en wat zij ervaren op dit gebied.

De keuze voor deze manier van interviewen sluit aan bij de interpretatieve benadering die aan de basis staat van dit onderzoek. Wat er wordt opgehaald in de empirie staat namelijk centraal en de bestaande literatuur en kennis dienen als ondersteuning. In de interviews wordt op deze ruimte gelaten voor de ervaring en mening van de respondenten. Zoals eerder geschreven gebeurt dit enerzijds door tijdens het interview de respondent de mogelijkheid te bieden om andere onderwerpen te bespreken dan de onderwerpen die op de topiclijst staan. Anderzijds kan de topiclijst worden aangepast op basis van ervaring uit eerdere interviews. Zoals Bryman (2012, p. 471) ook erkent, is het interviewproces erg flexibel. Hierdoor kan beter worden ingespeeld op de uitspraken die respondenten doen.

Voor dit onderzoek zijn 14 respondenten van de afdeling Sportstimulering geïnterviewd. Daarvan zijn acht respondenten onderdeel van het expertteam en zes medewerkers zijn onderdeel van het programma- of managementteam. Wegens de coronacrisis was het ten tijde van het onderzoek niet mogelijk om de interviews fysiek af te nemen. Dit betekent dat de interviews digitaal zijn afgenomen door met de respondenten te videobellen. Deze meeste interviews duurden ongeveer 50 minuten. Het langste interview duurde een paar minuten langer dan een uur en het kortste interview duurde ongeveer 40 minuten.

### 5.7 Analyse

De data die verkregen is uit de interviews, is vervolgens geanalyseerd. Om de data te kunnen analyseren worden de uitspraken van respondenten die van waarde kunnen zijn, gecodeerd. Dit gebeurt door labels te geven aan citaten van respondenten. Op deze manier kan de verzamelde data op een overzichtelijke manier worden gestructureerd, wat een positieve bijdrage levert aan de analyse (Bryman, 2012, p. 568). De interviews zijn gecodeerd door gebruik te maken van het programma Nvivo. Het behulp van dit programma zijn de resultaten overzichtelijker gecodeerd en gestructureerd.

In de periode dat er interviews werden afgenomen met de respondenten, is ook al een begin gemaakt met het coderen. Daarbij is de onderzoeker nog niet te veel op zoek gegaan naar potentiële uitkomsten omdat nog niet duidelijk was welke gegevens achteraf van belang blijken te zijn. Deze vorm van coderen wordt *open coderen* genoemd (Boeije, 2016). Na de fase van open coderen, is gekeken welke verbanden er bestaan tussen de codes. Daarbij zijn codes gecategoriseerd, samengevoegd en geclusterd. Aan de hand van de codes is naar de interviews gekeken, om op deze manier meer in de richting van resultaten te gaan. In de literatuur wordt dit proces *axiaal coderen* genoemd (Boeije, 2016). Tot slot is onderzocht welke verbanden er bestaan tussen de codes, om zo tot resultaten te komen. Dit heeft geleid tot de codeboom die te vinden is in de bijlage van dit onderzoek.

### 5.8 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij het uitvoeren van een onderzoek, is het van belang dat er aan een aantal kwaliteitscriteria wordt voldaan. Hiervoor worden twee factoren in acht genomen: betrouwbaarheid en validiteit, waarbij validiteit wordt verdeeld in interne en externe validiteit (Boeije, 2016, p.150).

Ten eerste is de betrouwbaarheid van dit onderzoek zoveel mogelijk gewaarborgd. In kwalitatief onderzoek zoals dit, is het lastig om aan dit criterium te voldoen omdat een sociale setting niet stilgezet kan worden (Bryman, 2012, p. 390). Het is daarnaast lastig om de objectiviteit van de onderzoeker te waarborgen omdat een onderzoeker zijn eigen normen en waarden meeneemt in het onderzoek. Ook is de onderzoeker in dit onderzoek ook werkzaam op de afdeling Sportstimulering, wat het moeilijk kan maken om objectief te blijven. Om dit

zoveel mogelijk te voorkomen, is gebruik gemaakt van *auditing*. De onderzoeker heeft geprobeerd de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen door de verschillende onderdelen en aspecten van het onderzoek te toetsen (Bryman, 2012, p. 392). In dit onderzoek is daarom veel contact geweest met de onderzoeksbegeleider, om zo te voorkomen dat de objectiviteit van de onderzoeker zou verminderen. Het gaat hierbij om de objectiviteit van de onderzoeker en niet de objectiviteit van de resultaten. Zoals eerder beschreven, is interpretatief onderzoek subjectief van aard omdat de betekenisgeving van mensen wordt weergegeven. Het is echter de taak van de onderzoeker om dit zo objectief mogelijk weer te geven.

Ten tweede is de interne validiteit van dit onderzoek gewaarborgd. Omdat dit onderzoek van kwalitatieve aard is, kan dit onderzoek goed de diepte in gaan. Dit is een belangrijk aspect van de interne validiteit en een kracht van kwalitatief onderzoek doen (Bryman, 2012, p. 390). Daarnaast is er een duidelijke keuze gemaakt in de keuze voor respondenten. Zoals reeds aangegeven is er gebruik gemaakt van *purposive sampling*, om zo verschillende meningen en ervaringen vanuit de afdeling Sportstimulering te horen. Verder is de onderzoeker al bijna twee jaar werkzaam op deze afdeling, wat een belangrijk voordeel is omdat er hierdoor al veel kennis is over de afdeling Sportstimulering. Dit is een belangrijk voordeel omdat dat er daardoor al veel kennis is opgedaan over de afdeling. Vanuit de ervaring van de onderzoeker en de eerdere communicatie met andere medewerkers van de afdeling, is dit onderzoek tot een goed afgebakend geheel gekomen. Dit is vervolgens aangevuld met theorieën over publiek-private samenwerkingen en publieke waarde creatie.

Ten derde is de externe validiteit van het onderzoek zo goed mogelijk gewaarborgd. De externe validiteit heeft betrekking op de mate van generaliseerbaarheid van het onderzoek om zo wetenschappelijke vooruitgang te boeken (Bryman, 2012, p. 390). Dit is vaak een beperking van een single case study, waar ook in dit onderzoek gebruik van is gemaakt. Echter kan er vaak worden gegeneraliseerd op basis van een case study en wordt de kracht een enkele casus te vaak onderschat. Een case study, zoals dit onderzoek, kan juist aan de basis staan van wetenschappelijke ontwikkeling (Flyvbjerg, 2006, p. 12). Zo kan dit onderzoek meer inzicht geven in de manier waarop medewerkers van een gemeente betekenis geven aan publiek-private samenwerkingen om sport te stimuleren. De gemeente Amsterdam is een van de vele gemeenten die investeert in sport, zoals Waardenburg (2016) beschrijft. Het feit dat de gemeente Amsterdam voor relatief grote maatschappelijke uitdagingen staat, maakt dit een interessante casus waar veel van geleerd kan worden.

## 5.9 Rol van de onderzoeker

Tot slot dient de rol van de onderzoeker in dit onderzoek besproken te worden. De onderzoeker is namelijk ook werkzaam op de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam. Dit betekent dat de respondenten en de onderzoeker al bekend waren met elkaar ten tijde van de uitvoering van het onderzoek. Enerzijds heeft de onderzoeker dus een persoonlijke band met de werknemers. Anderzijds heeft de onderzoeker ook bijgedragen aan de doelstellingen van de afdeling. Het werk binnen de afdeling Sportstimulering is dan ook lang onderdeel geweest van de leefwereld van de onderzoeker. Het feit dat de onderzoeker werkzaam is op de afdeling sportstimulering brengt echter ook voordelen mee. Zoals eerder aangegeven, is het onderzoek tot een goed afgebakend geheel gekomen omdat er reeds veel kennis was van de afdeling. Daarnaast begrijpt de onderzoeker de taal die de medewerkers spreken goed en is er ook meer kennis van de visie van verschillende medewerkers ten opzichte van verschillende zaken op de afdeling. Om zoveel mogelijk openheid te geven over

de manier waarop de resultaten uit de interviews verwerkt zijn, is daarom eerder in dit hoofdstuk uitgelegd hoe de onderzoeker tot de codes is gekomen. Daarnaast is de codeboom te vinden in de bijlage van dit onderzoek. Tot slot is er, zoals eerder benoemd, door middel van *auditing* ook getracht checks en balances in het onderzoek te verwerken.



## 6. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek gepresenteerd. Deze worden behandeld met behulp van citaten uit de afgenomen interviews. Daarnaast worden de uitkomsten van de interviews geanalyseerd aan de hand van de literatuur die in het theoretisch kader en de literatuurstudie is toegelicht. Aan het einde van elke paragraaf wordt een korte samenvatting gegeven van de belangrijkste uitkomsten die in de paragraaf naar voren zijn gekomen.

Dit hoofdstuk wordt verdeeld in vijf delen. Ten eerste wordt de veranderende koers van de afdeling Sportstimulering toegelicht. Deze koers is namelijk veranderd in de afgelopen jaren, wat goed te plaatsen valt binnen de bredere ontwikkeling in het openbaar bestuur waar overheden steeds meer samenwerken met private partijen. Waar de afdeling Sportstimulering eerst zelf veel in de uitvoering zat, wordt dit nu veelal uitgevoerd door verschillende partijen waar de afdeling mee samenwerkt. De betekenissen die medewerkers geven aan publiek-private samenwerkingen staan dan ook in het licht van deze ontwikkeling. Eerst wordt daarom toegelicht wat deze ontwikkeling inhoudt en welke betekenis medewerkers hieraan geven. Ten tweede ligt de nadruk op de interne organisatie van de afdeling Sportstimulering. Hierbij wordt ingegaan op de manier waarop medewerkers betekenis geven aan zaken die zich afspelen binnen de afdeling. Binnen de afdeling speelt er namelijk een aantal dingen die van invloed zijn op de manier waarop medewerkers naar publiek-private samenwerkingen kijken. De derde paragraaf gaat in op de sportaanbieders met wie er wordt samengewerkt. Er wordt gepresenteerd op welke manier medewerkers naar deze organisaties kijken. Ook dit is van invloed op de manier waarop medewerkers kijken naar publiek-private samenwerkingen omdat er wordt samengewerkt met sportaanbieders. In de vierde paragraaf wordt ingegaan op de daadwerkelijke samenwerking tussen de afdeling Sportstimulering en de sportaanbieders. Daarbij wordt gepresenteerd hoe de uitkomsten uit de tweede en derde paragraaf van invloed zijn op de samenwerkingen die de afdeling aangaat. Tot slot wordt in de laatste paragraaf een samenvatting gegeven van de resultaten en analyse uit de eerdere paragrafen.

Zoals eerder benoemd worden de resultaten gepresenteerd aan de hand van citaten uit de afgenomen interviews. Na ieder citaat wordt aangegeven welke respondent de uitspraak heeft gedaan. Omdat de resultaten anoniem zijn, wordt er gebruik gemaakt van een combinatie van nummers en letters zodat niet te herleiden is welke medewerker wat heeft gezegd. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de medewerkers uit het expertteam en de medewerkers uit het programma- en managementteam. De medewerkers uit het expertteam worden aangeduid met de letter "E" gevolgd door een nummer. De medewerkers uit het programma- en managementteam worden aangeduid met de letter "P" gevolgd door een nummer.

### 6.1 De koers/ontwikkeling van de afdeling

Ten eerste is het belangrijk om de ontwikkeling van de afdeling Sportstimulering in acht te nemen in dit resultatenhoofdstuk. De betekenis die medewerkers geven aan de samenwerking met andere partijen staat namelijk altijd in relatie met deze ontwikkeling. Dit komt omdat de koers van de afdeling is om andere partijen in hun kracht te zetten. In de Agenda Sport en Bewegen wordt dan ook gesteld dat de gemeente Amsterdam graag gebruik maakt van de inventiviteit en organisatorische kracht van de Amsterdamse sportaanbieders (Gemeente Amsterdam, 2019). Dit is een recente ontwikkeling, want als er wordt gekeken naar het Sportplan 2013-2016, worden sportaanbieders voornamelijk genoemd als plek waar

Amsterdammers kunnen sporten (Gemeente Amsterdam, 2012). In eerdere sportplannen werden sportaanbieders dus nog niet gezien als partners om het gemeentelijke beleid mee uit te voeren. Deze veranderende koers is het gevolg van een politieke verschuiving in Amsterdam, zo geeft een medewerker van het programma- en managementteam aan:

*“Nu wordt sport als middel weer een groter onderdeel dan sport als doel. Althans, zo is dat beschreven en heeft het wat links college ervoor gezorgd dat we op deze manier gaan werken.”*  
P4

De nieuwe koers is dus het gevolg van een nieuw college dat de beleidsdoelstellingen op een andere manier tracht te behalen. Dit betekent dat er iets is veranderd in de rol van de gemeente en van de sportaanbieders. Waar de afdeling eerst zelf in de uitvoering zat, wordt deze nu vaak uitbesteed aan sportaanbieders. Zo wordt duidelijk uit het volgende citaat:

*“Dus waar we zelf eerst veel meer in de uitvoering zaten, is dat experts nu veel meer projectleider zullen worden.”* P5

Deze koers – en de andere rol die daarin is weggelegd voor zowel de gemeente als de sportclub – is goed te plaatsen in de bredere ontwikkeling die plaatsvindt op het gebied van publiek management. Overheden nemen steeds meer een rol aan van partner die samenwerkt met andere organisaties en de beleidsvoering toevertrouwt aan het maatschappelijk middenveld (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2012). Vooral op sportgebied zijn gemeenten meer gaan samenwerken met sportclubs om de beleidsdoelstellingen te behalen (Waardenburg, 2016). De ontwikkeling die de gemeente Amsterdam doormaakt, is in dit licht dus geen uitzonderlijke. Ook kan deze ontwikkeling geplaatst worden in de gedachte van Public Value Management. Zoals Stoker (2006) beschrijft, richten publieke organisaties zich steeds meer op het creëren van publieke waarde. Daarbij is het van belang om deze waarde te creëren in samenspraak met stakeholders. Zo probeert de gemeente Amsterdam samen met de sportaanbieders interventies uit te voeren die een bijdrage leveren aan de Amsterdammer (Gemeente Amsterdam, 2019). Op deze manier is de nieuwe koers van de afdeling Sportstimulering goed te plaatsen in een breder bestuurskundig perspectief.

Binnen het programma- en managementteam is het duidelijk wat de ontwikkeling inhoudt. Ook wordt er gesteld dat dit van invloed is op de manier waarop werknemers uit het expertteam te werk zullen gaan in de toekomst. Over deze andere manier van werken wordt meer uitgelegd in de volgende paragraaf. Binnen het expertteam lijkt de ontwikkeling ook duidelijk te zijn, blijkt uit het volgende citaat:

*“Wij moeten niet die trainingen bieden, maar we moeten zorgen dat er vitale aanbieders zijn in de wijken die dat structureel blijven doen.”* E1

Zoals respondenten uit beide teams zeggen, krijgt de afdeling Sportstimulering een meer coördinerende rol bij sportstimuleringsactiviteiten. De uitvoering komt daardoor meer bij de sportaanbieders te liggen en minder bij de afdeling zelf. In eerste instantie lijkt deze koers dus voor veel medewerkers bekend, zowel binnen het expertteam als binnen het programma- en managementteam. Echter is het nog niet voor iedereen duidelijk, bepleit iemand uit het programma- en managementteam. Zo komt ook naar voren in het volgende citaat:

*“Ik merk dat wij mensen meer bewust moeten maken voor het feit dat wij niet direct als overheid deze doelen moeten gaan behalen. Dat wij dan wel andere organisaties moeten zien*

*te vinden en deze moeten gaan versterken zodat zij deze doelen gaan behalen voor ons als gemeente". P2*

De respondent geeft dus aan dat niet iedereen zich voldoende bewust is van het feit dat de gemeente een meer coördinerende rol moet aannemen. Binnen het programma- en managementteam is er bewustzijn over de rol die de gemeente dient aan te nemen volgens de Amsterdamse politiek. Immers komt deze koers voort uit nieuwe politieke wind.

Zoals beschreven, is de ontwikkeling die de afdeling Sportstimulering doormaakt geen uniek geval als er wordt gekeken naar de bredere ontwikkeling op het gebied van publiek management. Daarin werken publieke organisaties steeds meer samen met andere partijen en ligt de focus op het gezamenlijk creëren van publieke waarde (Bovens et al., 2012; Stoker, 2006). Het is van belang om de ontwikkeling van de afdeling Sportstimulering duidelijk in beeld te hebben omdat dit aan de basis staat van de betekenissen die medewerkers geven aan de publiek-private samenwerkingen die de afdeling aangaat. Deze ontwikkeling heeft namelijk enerzijds invloed op de manier waarop de afdeling te werk gaat maar anderzijds heeft het ook gevolgen voor de sportaanbieders waarmee wordt samengewerkt. Er worden dus nieuwe dingen gevraagd van zowel de afdeling sportstimulering als de sportclub. Deze ontwikkeling staat daarmee aan de basis van de betekenis die medewerkers geven aan de samenwerkingen die worden aangegaan. De volgende paragraaf gaat in op de gevolgen die de nieuwe koers heeft op de afdeling Sportstimulering en de paragraaf die daarop volgt gaat in op de gevolgen die deze koers heeft voor de samenwerkingspartners.

Tot slot, wanneer er in dit onderzoek wordt gesproken over de nieuwe koers, refereert dit naar de ontwikkeling van de afdeling Sportstimulering waarbij er andere partijen worden ingezet bij de uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten. Als er wordt gesproken over de oude koers of oude manier van werken, heeft dit betrekking op de tijd waarin de afdeling Sportstimulering zelf meer in de uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten zat.

## 6.2 Interne organisatie

Zoals in de vorige paragraaf beschreven, heeft de nieuwe koers van de afdeling Sportstimulering – waarin meer moet worden samengewerkt met andere partijen – invloed op de interne organisatie van de afdeling Sportstimulering. De afdeling Sportstimulering is zich dus aan het ontwikkelen omdat de afdeling zich moet aanpassen aan de nieuwe koers die is ingezet. Medewerkers van de afdeling benoemen twee verschillende gevolgen van deze ontwikkeling. Enerzijds heeft dit betrekking op het feit dat er op een nieuwe manier gewerkt moet worden als gevolg van de nieuwe koers. Anderzijds heeft dit betrekking op het feit dat de nieuwe doelen van de afdeling niet duidelijk zijn voor medewerkers. In deze paragraaf worden deze twee aspecten van de interne organisatie toegelicht omdat deze een direct verband hebben met de publiek-private samenwerkingen die de afdeling aangaat. Dit wordt verder toegelicht in het vervolg van de paragraaf. Eerst worden de resultaten uit de interviews gepresenteerd en aan het eind van deze paragraaf worden deze resultaten geanalyseerd aan de hand van de literatuur.

### 6.2.1 De nieuwe manier van werken

De nieuwe koers van de afdeling Sportstimulering heeft invloed op de manier waarop de afdeling te werk dient te gaan. Omdat er meer moet worden samengewerkt en er minder zelf georganiseerd wordt, gaan de zaken niet meer zoals medewerkers gewend zijn. Uit de interviews komen drie verschillende aspecten naar voren die voortvloeien uit de nieuwe manier van werken. Dit zijn: afstand nemen van de oude manier van werken (1), een andere

houding van medewerkers door de nieuwe manier van werken (2) en een andere manier van organiseren door de nieuwe manier van werken (3).

### **Afstand nemen van de oude manier van werken**

Ten eerste lijkt het voor sommige medewerkers lastig om afstand te nemen van de oude manier van werken die zij nog gewend zijn. Vooral de medewerkers die langer op de afdeling werken, lijken het soms lastiger te vinden om een andere manier van werken aan te nemen. Dit blijkt ook uit de volgende citaten:

*“Ik denk dat nog niet iedereen van de gemeente dat zelf snapt. Ik denk dat er een aantal oudere collega’s zijn die denken: we hebben het altijd zo gedaan.” E1*

*“Wat je ziet is dat heel erg mensen gericht zijn op wat ze hebben gedaan en dat is moeilijk want het wordt soms een gevoel van: we gaan iets anders doen dus dan is het niet goed wat wij gedaan hebben. Zo wordt het denk ik gevoeld.” P6*

Zowel binnen het expertteam als het programma- en managementteam is er bewustzijn over het feit dat het lastig kan zijn om afstand te nemen van de oude manier van werken. Zoals uit het tweede citaat blijkt, is het ook goed verklaarbaar dat de meer ervaren medewerkers meer moeite lijken te hebben met de veranderende rol. De respondent geeft aan dat medewerkers wellicht het gevoel kunnen krijgen dat zij de afgelopen jaren niet de goede dingen gedaan hebben voor de organisatie. Een medewerker van het expertteam gaf hier nog een andere reden voor:

*“Ik vind het zonde dat misschien de expertise en de ervaring... ik zeg niet dat dat helemaal weg is. Daar is heus wel wat ruimte voor denk ik, maar dat die expertise en die ervaring, al die kennis van een aantal mensen die er al heel lang zitten. Vernieuwing is ook goed he, maar het zou zonde zijn als het allemaal verloren gaat.” E4*

De angst om expertise en ervaring te verliezen is dus een belangrijke factor bij het loslaten van de oude manier van werken. Zoals deze medewerker aangeeft, bestaat de angst om dit te verliezen in een nieuwe manier van werken. Echter geeft deze medewerker ook aan dat vernieuwing goed is, maar dat de bestaande expertise en ervaring geborgd moet blijven.

### **Nieuwe manier van werken: een nieuwe houding**

Ten tweede vraagt een andere manier van werken ook een andere houding van medewerkers ten opzichte van de sportaanbieders. Waar er eerst veelal vriendschappelijk contact was met de sportclubs, vereist de nieuwe manier van werken een meer afstandelijke houding van de medewerkers ten opzichte van de sportaanbieders. Zowel vanuit het expertteam als vanuit het programma- en managementteam komt dit naar voren:

*“En we leunen denk ik ook wel heel erg op ervaringen uit het verleden. Dus als we uit het verleden goeie ervaringen hebben met een bepaalde partij dan kunnen we bij wijze van spreken vijf jaar met elkaar samenwerken zonder dat in die vijf jaar nou eigenlijk goed evalueren of deze grote partij nou ook kwaliteit geleverd heeft of geleverd heeft aan ons wat we eigenlijk verwachten.” E2*

*“Het is altijd de vraag met welke aanbieders ga je in zee? Wat ik denk, is dat [de experts] wat persoonlijker zijn verbonden aan... persoonlijke banden hebben met de aanbieders waardoor het soms moeilijk is om echt opdrachtgever te zijn. Omdat sommigen het echt al heel lang doen en bijna een soort vriendschappelijke band hebben.” P5*

Volgens de medewerkers is het dus van belang dat er minder wordt geleund op het verleden en persoonlijke banden met sportaanbieders, maar dat de afdeling meer als opdrachtgever handelt richting de sportaanbieders waarmee wordt samengewerkt. Dit vereist een andere, meer zakelijke, houding ten opzichte van de samenwerkingspartners. In het verleden was er dus al contact met de sportaanbieders, maar werden deze voor andere zaken benaderd en gebeurde dit op een andere manier. Er wordt dus vooral gebouwd op persoonlijke ervaringen en banden met clubs en wordt er relatief weinig gebouwd op feiten, cijfers en evaluaties. Dit komt aan bod in het volgende onderdeel van de paragraaf, waar een andere manier van organiseren centraal staat.

### **Nieuwe manier van werken: anders organiseren**

Naast het feit dat de nieuwe manier van werken een andere houding van medewerkers vereist, heeft het ook gevolgen voor de manier waarop de afdeling sportstimulering georganiseerd is. Er zullen nieuwe processen ingericht moeten worden om op een andere manier te werk te kunnen gaan. Niet alleen de houding moet dus veranderen, maar ook de werkzaamheden.

*“Dat betekent dat we ons anders moeten organiseren. Dat betekent dat ons aanpassingsvermogen op de proef wordt gesteld.” P4*

Het anders organiseren heeft als gevolg dat de medewerkers zich moeten aanpassen aan de nieuwe manier van organiseren, zo stelt de respondent. Zo is het volgens meerdere medewerkers belangrijk om een duidelijke opdracht te formuleren voor sportaanbieders. Op deze manier kan er een duidelijkere opdracht worden gegeven aan de sportaanbieder en weet de sportaanbieder ook beter wat er verwacht wordt. De afdeling Sportstimulering neemt dan dus meer de rol van opdrachtgever aan. Zo stelt komt naar voren in het volgende citaat:

*“Maar ik denk dat vooral het opdrachtgeverschap: dus heel duidelijk aan de poort zijn van wat verwachten we nou van jou als aanbieder voor ons. Onze interventie, wat verwachten wij van jullie? En dat je daar met elkaar over hebt. Hoe ging dat, waarom lukte het wel, waarom lukte het niet? Dan kan je daar gewoon een goed besluit maken of je nog met elkaar in zee blijft gaan.” P5*

Als de afdeling de rol van opdrachtgever aanneemt, is het dus van belang om goede afspraken te maken over de resultaten die behaald dienen te worden. Het is aan de medewerkers van de afdeling om duidelijk te maken wat er van de samenwerkingspartner wordt verwacht. Echter blijkt dit nog lastig te zijn de medewerkers van de afdeling, zo komt naar voren in het volgende citaat:

*“En ik merk ook wel dat we daar best wel slecht in zijn. Dus we denken altijd dat we hele duidelijke vragen stellen. En dan ga je daar op het einde op rapporteren en dan blijkt toch dat het niet zo heel duidelijk was en dat we toch iets heel anders wilden dan dat we gezegd hebben. Dus het vereist van ons om onze eigen maatstaven los te laten en beter te omschrijven van wat we willen en die partijen het ‘hoe’ te laten bepalen.” P6*

Het formuleren van een juiste opdracht blijkt dus nog lastig te zijn. Zoals te lezen in bovenstaand citaat, is het nodig om beter te omschrijven wat de afdeling precies wil bereiken met de interventie waarvoor wordt samengewerkt. Een onduidelijke opdrachtbeschrijving heeft namelijk gevolgen voor het eindresultaat. De resultaten blijken niet altijd naar wens te zijn wanneer de opdrachtformulering niet duidelijk was. Dit sluit aan bij een ander punt dat

werd gemaakt door een aantal respondenten, namelijk het feit dat er nog te weinig gebruik gemaakt wordt van metingen en evaluatie:

*“Wij zijn een beetje actiegericht, dus we weten meteen altijd hoe we het moeten organiseren. Een valkuil van ons is wel dat we nooit terugkijken en dat we nooit eens evalueren hoe het gegaan is.” P4*

*“Maar dat we veel meer het totaal overzien en kijken of de verdeling goed is en kijken of de juiste doelgroepen meedoen aan die activiteiten. En of het niet de doelgroepen zijn die toch altijd al sporten. Dat hebben we eigenlijk te weinig in zicht.” E7*

Zowel binnen het programma- en managementteam als binnen het expertteam lijkt duidelijk te zijn dat er meer gemeten en geëvalueerd moet worden. Omdat er nu wordt samengewerkt met andere partijen, is het zaak dat de afdeling de resultaten goed kan monitoren zodat de resultaten van de samenwerking inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Zonder het meten en evalueren kan niet worden beoordeeld of de doelen zijn behaald en of de samenwerking succesvol was. Dit betekent dat de werkzaamheden en van medewerkers veranderen als gevolg van de nieuwe manier van werken. Op dit moment is er nog te weinig inzicht in de behaalde resultaten.

#### 6.2.2 Onduidelijke doelstellingen

Het tweede belangrijke aspect dat medewerkers aankaarten over de interne organisatie, is dat de doelstellingen niet duidelijk zijn voor iedereen. Als gevolg van de nieuwe koers zijn er ook nieuwe doelen voor de afdeling Sportstimulering gesteld. Op de vraag of de doelstellingen helder zijn, antwoordt een groot aantal respondenten met een duidelijke ‘nee’. Dit zijn zowel medewerkers van het programma- en managementteam als medewerkers van het expertteam. Het feit dat de doelstellingen van de afdeling sportstimulering niet duidelijk zijn, is dus bekend door de afdeling heen. De doelen zelf zijn niet helder, maar ook de doelgroep waar de afdeling Sportstimulering zich op richt, is nog niet duidelijk voor iedereen. Het programma- en managementteam, dat verantwoordelijk is voor het formuleren van de doelen, is zich hier ook van bewust:

*“Dat is natuurlijk een gevoelig punt. We hebben nog geen schriftelijke doelen voor de afdeling sportstimulering. Ook omdat we nog een beetje aan het stoeien zijn met z’n allen met die doelen.” P3*

*“Van waar zijn we nou precies voor? Zijn we voor alle Amsterdammers? Zijn we voor die Amsterdammers die het echt nodig hebben? En dat zou zoveel duidelijk maken. En dat is het nu nog niet. Dus daar zie je wel een stukje onduidelijkheid in op dit moment.” P6*

Deze onduidelijkheid is te wijten aan twee verschillende factoren. Enerzijds wordt er te weinig over de doelen en doelgroep gecommuniceerd binnen de afdeling. Anderzijds lijken het programma- en managementteam niet genoeg door te pakken bij het duidelijk maken van de doelen. Deze twee factoren worden verderop in deze paragraaf toegelicht. Voor deze twee factoren worden behandeld, is het van belang om te benoemen dat de medewerkers van de afdeling Sportstimulering de maatschappelijke waarde van sport wel zien. De doelstellingen in de nieuwe koers zijn niet duidelijk, maar medewerkers vinden wel dat sport een maatschappelijke waarde heeft. Zij noemen hierbij zaken als gezondheid (E2, E3, E4, E7, E8, P3), sociale cohesie (E7, P2), leren winnen en verliezen (E1, E8), zelfvertrouwen ontwikkelen (P4) en het verminderen van eenzaamheid (E2, P3). De respondenten van zowel het programma- en managementteam als het expertteam hechten verschillende waarden aan

sport. Zowel op het gebied van fysieke gezondheid als op sociaal gebied. De maatschappelijke waarde van sport is dus duidelijk voor alle medewerkers, maar de doelstellingen die bij de nieuwe koers horen nog niet. De twee eerdergenoemde factoren die zorgen voor onduidelijkheid worden hieronder uitgelegd.

### **Communicatie:**

De factor communicatie wordt in veel interviews genoemd. Zowel medewerkers van het programma- en managementteam als medewerkers van het expertteam geven aan dat de communicatie nog niet soepel verloopt. Veel medewerkers zien dit als een belangrijke oorzaak voor de onduidelijkheid van de doelstellingen van de afdeling.

*“Ik denk dat het voor de groep managers wel duidelijk is... wij hebben natuurlijk als groep managers daar wel over gebrainstormd. Dat het op de rest van de afdeling nog niet helemaal goed gecommuniceerd is. Het is ooit gecommuniceerd, maar als je over de hele afdeling vraagt: wat zijn de drie doelen van de afdeling dan denk ik dat 50% het niet weet. Dus dat is wel een dingetje. Dat is vaker bij ons.” P4*

Binnen het programmateam zijn de doelen dus wel duidelijk, zo wordt gesteld door een respondent uit het programma- en managementteam. Binnen dit team is erover gebrainstormd en zijn medewerkers dus nauw betrokken bij het formuleren van de doelen. Voor een groot deel van de afdeling zijn de doelen echter nog niet duidelijk. Zoals wordt aangegeven komt dat omdat deze doelen niet helemaal goed gecommuniceerd is. Wel wordt er al gewerkt aan het verbeteren van de communicatie, geeft een medewerker van het programma- en managementteam aan.

*“Maar daar zijn we de afgelopen tijd wel mee bezig geweest. Om ervoor te zorgen dat dat duidelijk is. Dus ik vind het wel belangrijk dat mensen dat begrijpen.” P1*

Ook binnen het expertteam is bekend dat er wordt gewerkt aan het verduidelijken van de doelen. Dit kan ook op begrip rekenen. Zo komt naar voren in het volgende citaat:

*“Dus ja ik begrijp het wel dat ze niet altijd even goed kunnen communiceren naar de afdeling toe. Daar werken we aan.” E5*

Het feit dat er niet goed gecommuniceerd wordt, zorgt dus voor onduidelijkheid over de doelstellingen van de afdeling. Er wordt dus een nieuwe koers gevaren door de afdeling, maar het is niet voor alle medewerkers duidelijk welke doelen dit met zich meebrengt.

### **Rol programma- en managementteam**

Ten tweede wordt er veel gesproken over de rol van het MT en het programmateam. Veel medewerkers geven aan dat de beslissingen over doelen soms te lang op zich laten wachten. Dit zorgt voor ruis en onduidelijkheid binnen de afdeling. Zo geeft een medewerker van het expertteam aan:

*“Allereerst moet het ook gewoon maar eens bepaald worden. Dus programmamanagers zijn volgens mij ik weet niet hoe lang in overleg over de doelen van de afdeling. Volgens mij moet je er op een gegeven moment ook een klap op geven en zeggen: dit is het.” E2*

Binnen het expertteam lijkt de roep om meer snelheid en duidelijkheid er dus te zijn. Het feit dat het programma- en managementteam daar geen duidelijkheid over verschaft, kan niet altijd op begrip rekenen. Binnen het programma- en managementteam zelf zijn de

medewerkers zich wel bewust van het feit dat het een traag proces is. Zo komt naar voren in het volgende citaat:

*“Er wordt volgens mij al twee of drie jaar gesproken van een veranderende rol en volgens mij begint die nu een klein beetje vorm te krijgen. Een soort stip op de horizon van daar willen we heen, maar dat was heel lang niet zo. En dat heeft wel voor heel veel onduidelijkheid en onvrede gezorgd.” P5*

Zoals wordt aangegeven, is het soms lastig voor medewerkers dat er vanuit het management- en programmateam lang wordt gesproken over doelstellingen en de koers van de afdeling. De medewerkers ervaren dit dus als een proces dat te veel tijd kost en dit leidt daarom ook tot spanning op de afdeling. Het lijkt tot frustratie te zorgen onder medewerkers dat het soms zo lang duurt voordat er stappen worden gezet in de ontwikkeling van de afdeling. Het feit dat medewerkers niet weten waar zij aan toe zijn, zorgt dus voor onrust.

### 6.2.3 Analyse

Zoals Stoker (2006) stelt, moeten publieke organisaties zich richten op het creëren van publieke waarde. De afdeling Sportstimulering moet dus, met sport als middel, streven naar het creëren van zoveel mogelijk publieke waarde in Amsterdam. In deze paragraaf zijn twee verschillende aspecten van de interne organisatie uitgelicht die van invloed zijn op de publieke waarde die afdeling Sportstimulering probeert te creëren. Ten eerste de veranderende manier van werken, als gevolg van de nieuwe koers die de afdeling vaart. Ten tweede de onduidelijke doelstellingen die horen bij deze nieuwe koers. Deze twee aspecten hebben als gevolg dat de afdeling Sportstimulering minder publieke waarde kan creëren.

#### **Veranderende manier van werken**

Ten eerste heeft de nieuwe manier van werken invloed op de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren. Bij publieke waarde creatie is enerzijds legitimiteit en support nodig en anderzijds operationele capaciteit (Moore, 2000). Zoals uitgelegd, kunnen sommige medewerkers van de afdeling Sportstimulering geen afstand nemen van de oude manier van werken en hebben zij moeite met de nieuwe houding richting sportaanbieders. Zij zijn niet altijd in staat om op de juiste manier invulling te geven aan de veranderende rol van de afdeling Sportstimulering. Sommige medewerkers hebben dus niet de gevraagde capaciteiten om zich aan te passen aan de nieuwe manier van werken. Door samen te werken met sportaanbieders probeert de afdeling Sportstimulering publieke waarde te creëren, maar de nieuwe werkwijze blijkt hierbij een hindernis te zijn. Ook moeten de processen rondom de samenwerkingen nog verbeterd worden door meer te meten en evalueren. Doordat er nog te weinig gemeten en geëvalueerd wordt, loopt het proces rondom de samenwerkingen nog niet optimaal. De publieke waarde die de afdeling probeert te creëren, is dus niet in balans met de operationele capaciteit. De medewerkers hebben namelijk niet allemaal de capaciteit om op deze manier publieke waarde te creëren en de processen binnen de afdeling kunnen nog worden verbeterd. Er kan dus gesproken worden van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017). De prestaties die de afdeling wil leveren, kunnen niet altijd worden gerealiseerd door het tekort aan operationele capaciteit. Het tekort aan operationele capaciteit en de prestatiespanning die dit veroorzaakt, hebben als gevolg dat de afdeling Sportstimulering minder publieke waarde kan creëren. Om publieke waarde te creëren, is namelijk voldoende capaciteit nodig, zo beschrijft Moore (2000).

Naast het feit dat sommige medewerkers nog niet de kennis en kunde hebben om te veranderen, lijkt een klein aantal medewerkers het ook niet helemaal eens te zijn met de



nieuwe koers. Zij staan dus niet volledig achter de koerswijziging. Daarbij lijken deze medewerkers vooral vast te willen houden aan de oude manier van werken. Dit betekent dat er binnen de afdeling nog gewonnen kan worden aan legitimiteit en support. Zoals Moore (2000) beschrijft, is het bij publieke waarde creatie van belang dat relevante stakeholders achter de doelen en het beleid van de organisatie staan. De medewerkers van een organisatie zijn daarbij een belangrijke partij. Op de afdeling Sportstimulering kan dus nog gewonnen worden op dit vlak. In de huidige situatie zijn de legitimiteit en support niet in balans met de publieke waarde die de afdeling wil creëren. Er is dus sprake van sturingsspanning (Van de Noort et al., 2017). Doordat de afdeling nog meer legitimiteit en support kan krijgen van de eigen medewerkers en de sturingsspanning die hiermee gepaard gaat, creëert de afdeling minder publieke waarde dan gewenst (Moore, 2000).

### **Onduidelijke doelstellingen**

Ook de onduidelijke doelstellingen zijn van invloed op de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren. Zoals eerder in de paragraaf is beschreven, noemen medewerkers twee aspecten waardoor de doelen van de afdeling niet duidelijk zijn. Enerzijds wordt er niet goed gecommuniceerd over de doelen en anderzijds lijkt het programma- en managementteam te veel tijd te nemen bij het formuleren van de doelen. Dit betekent dat de processen binnen de organisatie niet goed ingericht zijn. De operationele capaciteit van de organisatie is dus niet in balans met de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren, wat betekent dat er sprake is van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017). Het gebrek aan operationele capaciteit heeft daarmee een negatieve invloed op de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren (Moore, 2000).

Tot slot hebben de onduidelijke doelstelling ook invloed op de legitimiteit en support voor de nieuwe koers. Omdat de doelen niet duidelijk worden gecommuniceerd en de besluitvorming veel tijd kost, leidt dit tot onvrede en spanning onder medewerkers. Op deze manier ontstaat er minder draagvlak voor de koers die is ingezet. Het draagvlak van stakeholders, zoals medewerkers, is echter wel van belang bij het creëren van publieke waarde. In dit geval neemt de legitimiteit en support van medewerkers af als gevolg van de onduidelijkheid, wat een negatief effect heeft op de publieke waarde die de afdeling wil creëren (Moore, 2000). Er is dus sprake van sturingsspanning omdat de legitimiteit en support niet in balans is met de publieke waarde die de organisatie wil creëren (Van de Noort et al., 2017).

Zoals beschreven, brengt de nieuwe koers van de afdeling Sportstimulering spanningen met zich mee binnen de afdeling zelf. Dit sluit aan bij eerder onderzoek waaruit blijkt dat spanningen onlosmakelijk verbonden zijn aan publieke waarde creatie middels publiek-private samenwerkingen (Waardenbug et al., 2019). Deze spanningen komen dus ook naar voren in deze casus. Daarbij wordt er intern vooral sprake van prestatie- en sturingsspanning. Daarnaast heeft de nieuwe koers invloed op de afdeling zelf en daarmee ook op de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren. Door een gebrek aan operationele capaciteit en legitimiteit en support, creëert de afdeling minder publieke waarde (Moore, 2000). De nieuwe koers is echter niet alleen van invloed op de afdeling Sportstimulering zelf. Er zijn ook gevolgen voor de sportaanbieders waarmee de afdeling samengewerkt. Dit wordt toegelicht in de volgende paragraaf.

### **6.3 De sportaanbieders**

Zoals eerder is beschreven, heeft de nieuwe koers van de afdeling Sportstimulering ook invloed op de Amsterdamse sportaanbieders. In deze paragraaf wordt ingegaan op de

gevolgen die de nieuwe koers van de afdeling heeft op de sportaanbieders waarmee wordt samengewerkt en welke spanningen daarbij ontstaan. Bij het aangaan van de samenwerkingen met deze sportaanbieders, lopen medewerkers namelijk tegen verschillende dingen aan. Als gevolg van de nieuwe koers wordt er meer gevraagd van de sportaanbieders dan in het verleden. In deze paragraaf worden de twee belangrijkste factoren uitgelicht die naar voren kwamen tijdens de interviews. Ten eerste vinden medewerkers dat sportaanbieders niet altijd de capaciteit hebben om een succesvolle samenwerking aan te gaan met de afdeling Sportstimulering. Ten tweede zien medewerkers ook dat sportaanbieders niet altijd voldoende kwaliteit kunnen leveren om de samenwerking tot een succes te maken. In het eerste deel van deze paragraaf worden deze twee factoren besproken en nader toegelicht. Vervolgens wordt in het tweede deel van de paragraaf de koppeling gemaakt met de literatuur.

### 6.3.1 Capaciteit van de sportaanbieder

Het eerste belangrijke punt dat medewerkers noemden over de sportaanbieders, is de capaciteit die zij kunnen inzetten bij het uitvoeren van interventies. Voor veel sportaanbieders is het lastig om voldoende kader bij elkaar te krijgen. Omdat veel sportaanbieders net voldoende kader hebben om hun eigen activiteiten te organiseren, betekent het dat zij voor een uitdaging komen te staan wanneer zij sportstimuleringsactiviteiten willen organiseren voor de gemeente Amsterdam. Wanneer een sportaanbieder de samenwerking aangaat met de afdeling Sportstimulering dient er natuurlijk wel voldoende capaciteit te zijn. Dit betekent dat er voldoende trainers moeten zijn die een sportstimuleringsactiviteit kunnen verzorgen. Het is voor sportaanbieders niet altijd makkelijk om een trainer aan te leveren voor een activiteit, zo blijkt uit de volgende citaten:

*“Omdat vooral sportverenigingen bestaan uit vooral vrijwilligers die ook gewoon een baan hebben. Dus de ervaring leert dat het ook gewoon moeilijk is om dat soort partijen te vragen om tijdens werkuren kennismakingslessen te organiseren.” P1*

*“Ik denk dat er heel veel zijn die op grond van capaciteit met name het niet goed zouden kunnen. Maar er zijn ook heel veel andere dingen die bij ze spelen. Maar capaciteit is veelal wel een van de dingen bij dat soort organisaties.” E5*

De sportaanbieders blijken dus niet altijd voldoende kader – en dus capaciteit – te hebben om een sportstimuleringsactiviteit te organiseren. Zowel binnen het programma- en managementteam als binnen het expertteam zijn medewerkers zich bewust van de beperkte capaciteit die sommige sportaanbieders hebben. De sportstimuleringsactiviteiten vinden vaak plaats op reguliere werktijden, wat voor vrijwilligers vaak lastig is omdat zij naast hun vrijwilligerstaken ook een baan hebben. Hierbij komt een onderscheid naar voren tussen sportvereniging en anders georganiseerde sportaanbieders. Waar verenigingen bouwen op vrijwillig kader, hebben veel anders georganiseerde sportaanbieders mensen in (loon)dienst. Op deze manier lijkt het capaciteitsvraagstuk in mindere mate op te gaan voor anders georganiseerde sportaanbieders, zo gaven verschillende medewerkers uit beide teams aan:

*“Ik denk dat het misschien wel sportafhankelijk is. Ik denk dat [sport x] wat dat betreft, dat is zo professioneel zeg maar aan de achterkant. Dat de mensen die zijn zo goed opgeleid en [...] dat is gewoon hun beroep. Dus het is ook veel makkelijker om daar afspraken mee te maken om het op maat te maken. Ik ben niet afhankelijk van vrijwilligers of mensen die het naast hun baan doen.” E4*

*“Wat dat betreft is bij verenigingen die continuïteit altijd een risico. De lange adem, wij proberen zo’n club of organisatie te inspireren om met een bepaalde doelgroep aan de slag te gaan. Zo van jullie opereren in gebied X, weet je dat daar veel mensen in eenzaamheid leven. Zouden jullie willen meewerken aan een aanbod voor doelgroep X, dat er best vaak wel animo voor is. Maar dat de organisatie daaromheen, van hoe doen we dat dan. Dat dat best wel lastig is.” P3*

Welke organisatievorm een sportaanbieder heeft, blijkt dus ook van invloed op de capaciteit die deze organisatie beschikbaar heeft. Anders georganiseerde sportaanbieders zijn minder afhankelijk van vrijwilligers en daardoor kunnen zij makkelijker een samenwerking aangaan met de afdeling Sportstimulering.

### 6.3.2 Kwaliteit van de sportaanbieder

Naast de capaciteit van sportaanbieders, speelt ook de kwaliteit van sportaanbieders een rol in de samenwerkingen. Bij de kwaliteit van sportaanbieders gaat het voornamelijk om de kwaliteit van trainers en kader. Hierbij gaat het dus niet om de hoeveelheid van de trainers en het kader, maar om de kwaliteit die zij leveren. Uit de ervaring van medewerkers blijkt dat niet alle sportaanbieders voldoende kwaliteit kunnen leveren om een goede sportstimuleringsactiviteit neer te zetten. Zo bepleit een medewerker van het expertteam dat ook:

*“Nou daar is de kwaliteit heel wisselend in. In ieder geval wat ik gemerkt heb, is dat er heel weinig goede trainers zijn die dat kunnen. Die die brug kunnen slaan. [...] Soms heb je hele goeie mensen ertussen zitten. Maar ook heel vaak niet. En dan heb je minder kwaliteit.” E3*

Er is dus een grote diversiteit in sportaanbieders als het gaat om de kwaliteit van de trainers. Soms zitten er goed trainers tussen, maar vaak kunnen zij niet genoeg kwaliteit leveren. Ook binnen het programma- en managementteam is er bewustzijn over de wisselende kwaliteit die sportaanbieders leveren:

*“Want heel veel [van] die organisaties, ervaren wij, dat organisaties niet de kwaliteit hebben die daarvoor nodig zou moeten zijn.” P2*

Waar de afdeling Sportstimulering dus graag meer gebruik wil maken van publiek-private samenwerkingen, blijkt in de praktijk echter dat deze samenwerkingspartners niet altijd voldoende kwaliteit kunnen leveren om hier een bijdrage aan te leveren. Ook hier blijkt weer een onderscheid te zijn in de organisatievorm van sportaanbieder. Sportverenigingen bouwen meer op vrijwilligers dan anders georganiseerde sportaanbieders, wat het lastiger maakt om kwaliteit te bieden. Dit komt naar voren in de volgende citaten:

*“De trainer op de vereniging is vaak een vrijwillige vader die iets doet en die heeft overdag geen tijd om zo’n school te bestieren. Vaak ook didactisch niet onderlegd om het in goede banen te leiden. Daarom heb ik niet heel veel verenigingstrainers binnen dit traject.” E8*

*“Professionele sportaanbieders, sportbuurtwerkorganisaties heb ik wel gewoon het idee dat die gewoon over het algemeen goed werk leveren. En mijn ervaring is wel dat vanuit verenigingen, mensen die daar werken dat is misschien niet altijd de beste trainer, maar ze gaan wel vanuit volle passie en betrokkenheid.” E7*

De organisatievorm van een sportaanbieder is volgens medewerkers dus niet alleen van invloed op de capaciteit, maar ook op de kwaliteit. Door het vrijwillige karakter van een vereniging, is het lastiger om voldoende kwaliteit te leveren. Bij anders georganiseerde

sportaanbieders gaat het immers om mensen voor wie het een baan is. Zij kunnen dan ook meer kwaliteit leveren.

### 6.3.3 Analyse

In deze paragraaf is benoemd welke gevolgen de nieuwe koers van de afdeling Sportstimulering volgens medewerkers heeft voor sportaanbieders. Dit is te verdelen in twee factoren: de capaciteit en de kwaliteit van sportaanbieders. Medewerkers van de afdeling Sportstimulering zijn van mening dat de sportaanbieders niet altijd genoeg capaciteit hebben en niet altijd voldoende kwaliteit kunnen leveren voor de uitvoering van sportstimuleringsactiviteiten. Dit heeft gevolgen voor de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren met de interventies. Het feit dat sportaanbieders niet altijd kunnen voldoen aan de vraag van de gemeente toont aan dat de gemeente druk op ze uitoefent. Er wordt samengewerkt met sportaanbieders, maar zij zijn niet altijd in staat om dit uit te voeren naast hun reguliere aanbod. Dit kan geplaagd worden binnen een bredere ontwikkeling waarin overheden steeds meer druk leggen op de sportclubs om maatschappelijke waarde te realiseren (Boessenkool et al., 2011).

Zoals eerder beschreven, is er operationele capaciteit nodig om publieke waarde te kunnen creëren (Moore, 2000). Zoals Moore (2000) beschrijft, hoeft deze operationele capaciteit niet per definitie binnen de eigen organisatie gezocht te worden. Dit kan ook van externe partijen komen. Zo maakt de afdeling Sportstimulering gebruik van sportaanbieders bij het uitvoeren van de interventies. De sportaanbieders nemen daar een rol in van projectuitvoerder (Waardenburg, 2016). Het feit dat de sportaanbieders niet genoeg capaciteit hebben om de activiteiten uit te voeren, betekent dat er een gebrek is aan operationele capaciteit. Zij kunnen immers niet altijd de gevraagde capaciteit leveren die nodig is om interventies uit te voeren. Daarnaast hebben sportaanbieders niet altijd de gevraagde kwaliteit om sportstimuleringsactiviteiten uit te voeren. Ook door dit gebrek aan kwaliteit kan er minder publieke waarde gecreëerd worden middels de samenwerking tussen gemeente en sportaanbieder. Kwaliteit is namelijk een belangrijke factor binnen de operationele capaciteit die Moore (2000) noemt bij publieke waarde creatie. Omdat sportaanbieders deze kwaliteit en capaciteit niet altijd kunnen leveren en dus minder operationele capaciteit hebben, kan er minder publieke waarde worden gecreëerd met de interventies (Moore, 2000).

Het gebrek aan capaciteit en kwaliteit dat wordt geconstateerd door de medewerkers van de afdeling, toont dus aan dat de operationele capaciteit niet in evenwicht is met de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren. Dit betekent dat er sprake is van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017). Er kan dus minder publieke waarde worden gecreëerd als gevolg van de beperkte operationele capaciteit (Moore, 2000). De publiek-private samenwerkingen leiden dus tot spanningen, wat aansluit bij het onderzoek van Waardenburg et al. (2019) waarin gesteld wordt dat bij publieke waarde creatie via publiek-private samenwerkingen altijd sprake is van spanningen. In dit geval is dat dus prestatiespanning.

Verder dient te worden benoemd waarom de capaciteit en kwaliteit van sportaanbieders van belang zijn in Amsterdam. Enerzijds zorgen sociaaleconomische verschillen in de stad ervoor dat sommige sportaanbieders een capaciteitstekort hebben. Anderzijds zijn er in Amsterdam verschillende maatschappelijke uitdagingen waar sport aan kan bijdragen (Gemeente Amsterdam, 2019). De gemeente werkt daarom aan een Amsterdams Sportakkoord, waarin wordt ingezet op het versterken van sportaanbieders. Een sportklimaat waarin iedereen

onbezorgd kan sporten draagt bij aan de sociaaleconomische ontwikkeling. Dit is van groot belang in een diverse stad als Amsterdam, waar veel culturele verschillen zijn (Gemeente Amsterdam, 2019). Hiervoor is voldoende capaciteit en kwaliteit noodzakelijk. Het feit dat sportaanbieders nog niet altijd de gewenste kwaliteit en capaciteit hebben om bij te dragen aan de maatschappelijke uitdagingen, leidt op deze manier dus tot minder publieke waarde.

Wat opvalt bij het gebrek aan kwaliteit en capaciteit bij sportaanbieders, is dat dit vaak een probleem lijkt te zijn bij verenigingen. Anders georganiseerde sportaanbieders en ZZP'ers zijn vaker in staat de gewenste kwaliteit en capaciteit leveren. Hierbij ontstaat er echter een spanning tussen de kwaliteit die de afdeling van sportaanbieders eist en de doelstellingen van de afdeling. Als er puur wordt gekeken naar de kwaliteitseisen lijkt het logisch om met ZZP'ers samen te werken, maar een belangrijk doel van de afdeling is dat Amsterdammers structureel en zelfstandig sporten. Dit kan vaak niet bij een ZZP'er omdat die slechts trainingen verzorgt en daarnaast vaak geen vast aanbod heeft waar een Amsterdammer structureel bij kan aansluiten. Deze spanning wordt in de volgende paragraaf verder toegelicht en uitgediept.

## 6.4 De samenwerking

Zoals in de vorige paragrafen is toegelicht, heeft de nieuwe koers van de afdeling Sportstimulering gevolgen voor de afdeling zelf maar ook voor de sportaanbieders waarmee de afdeling wil samenwerken. In deze paragraaf wordt uitgelegd wat de invloed van deze twee gevolgen is op de samenwerkingen die de afdeling aangaat. De gevolgen die de nieuwe koers heeft voor de afdeling en voor de sportaanbieders leiden tot twee problemen bij het aangaan van samenwerkingen. Ten eerste is het voor medewerkers van de afdeling soms lastig te bepalen met welke sportaanbieders er kan of moet worden samengewerkt. Ten tweede lijkt er een spanning te bestaan tussen de doelen die er gesteld worden door de afdeling en de kwaliteit en capaciteit die sportaanbieders kunnen leveren. Zo zijn de gevolgen van de nieuwe koers van invloed op de samenwerkingen die de afdeling aangaat. Net als in eerdere paragrafen worden eerst de resultaten besproken en wordt de paragraaf afgesloten met een analyse. In deze analyse wordt de koppeling gemaakt met de literatuur.

### 6.4.1 Met wie wordt er samengewerkt?

Het eerste probleem waar medewerkers tegenaan lopen bij het aangaan van samenwerkingen, is dat het niet altijd duidelijk is met welke partij het beste kan worden samengewerkt. Hierbij noemen medewerkers een tweetal factoren dat van invloed is op deze onduidelijkheid. Ten eerste leiden de onduidelijke doelstellingen van de afdeling ook tot onduidelijkheid over de sportaanbieders waarmee samengewerkt kan worden. Ten tweede wordt er, zoals in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk is aangegeven, nog te weinig geëvalueerd en gemeten.

#### **Onduidelijke doelstellingen**

Zoals in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk naar voren kwam, zijn de doelstellingen van de afdeling Sportstimulering niet voor alle medewerkers duidelijk. Daarbij gaven medewerkers aan dat er enerzijds niet goed over de doelstellingen wordt gecommuniceerd en anderzijds dat het programma- en managementteam te lang wacht met het bepalen van de doelen. Deze onduidelijkheid is ook van invloed op de samenwerkingen die de afdeling aangaat. Omdat de doelen niet helder zijn voor alle medewerkers, wordt in sommige gevallen niet met de juiste partner samengewerkt. Zo stelt een medewerker van het programma- en managementteam dat het lastig is om keuzes te maken door de onduidelijkheid:

*“Ja te veel onduidelijkheid klinkt mooi, want dan kan dus alles. Maar als je puntje bij paaltje komt dan blijkt in de praktijk dat er niet zo heel veel kan omdat er dus ergens iemand aan de*

*touwtjes probeert te trekken of dat het zo onduidelijk is dat je geen beslissingen kan nemen.”*  
P6

Door de onduidelijkheid is het voor medewerkers dus lastig om beslissingen te nemen. Zo gaf een medewerker uit het expertteam ook aan:

*“[...] kan ik me daarin wel voorstellen dat je niet altijd de juiste aanbieder ook op de juiste plek hebt. Omdat je ook het doel niet altijd helemaal goed weet.”* E2

Het ontbreken van duidelijkheid leidt er dus toe dat soms niet de juiste aanbieder op de juiste plek aan de slag gaat. Daarbij lijkt vooral onduidelijkheid te zijn in een van de drie belangrijke doelen van de afdeling, namelijk de doelstelling dat alle Amsterdammers zelfstandig en structureel sporten. Bij het aangaan van een samenwerking, lijken medewerkers dit doel echter niet altijd helder voor ogen te hebben. Naast de samenwerkingen met sportaanbieders, werkt de gemeente ook samen met ZZP'ers die trainingen geven of andere organisaties die geen structureel sportaanbod hebben. Deze organisaties laten Amsterdammers dus wel kennismaken met sport, maar dragen in mindere mate bij aan de doelstelling om Amsterdammers structureel en zelfstandig te laten sporten. Omdat er geen vervolgaanbod is bij deze activiteiten, blijft het lastig voor sommige Amsterdammers om de stap naar structureel sporten te maken. De onduidelijkheid van de doelen zorgt er dus voor dat er soms met de verkeerde partij wordt samengewerkt en op deze manier worden de doelen in mindere mate behaald.

#### **Te weinig evalueren en meten**

Een ander punt dat naar voren kwam in de tweede paragraaf van dit hoofdstuk, is dat de afdeling Sportstimulering op een andere manier moet gaan werken als gevolg van de nieuwe koers. Dit betekent dat er ook anders georganiseerd moet worden. De afdeling moet namelijk meer gaan meten en evalueren, zo stellen verschillende medewerkers. Omdat er nog niet veel gemeten wordt, maakt het soms onduidelijk of er met de juiste sportaanbieder is samengewerkt, stelt de volgende respondent:

*“Wat ik moeilijk vind om te zeggen, is of dat we de goede partijen inzetten, we hebben het niet zo meetbaar gemaakt.”* P5

Voor medewerkers is het dus lastig in te schatten of er wordt samengewerkt met de juiste partij, omdat de resultaten van de interventie niet gemeten worden. Zonder deze cijfers kan ook niet worden aangetoond of de interventie succesvol is uitgevoerd door de sportaanbieder. Dit heeft als gevolg dat er in sommige gevallen nog wordt samengewerkt met de verkeerde partners. Het is echter wel van belang dat de samenwerkingspartners genoeg kwaliteit kunnen leveren, zo stelt een medewerker van het programma- en managementteam:

*“Want wij zouden constant moeten toetsen of ze wel kunnen leveren wat ervoor nodig is. Maar als ze daar geen sprake van is, als er geen kwaliteit wordt geleverd, dan moeten wij het gewoon niet doen.”* P2

Het is dus van belang om te toetsen of samenwerkingspartners kunnen leveren wat er van ze gevraagd wordt. Wanneer dit niet het geval is, kan de afdeling beter niet in zee gaan met een andere partij. Hieruit blijkt dus dat het meten en evalueren van de samenwerkingen en interventies van belang is om het juiste resultaat te behalen.

#### 6.4.2 Spanning tussen doelen en eisen

Het tweede punt waar medewerkers mee te maken krijgen bij het aangaan van samenwerkingen, is dat zij een spanning ervaren tussen de gestelde doelen en de kwaliteit die geëist van samenwerkingspartners. De eisen vanuit de gemeente blijken soms een lastig punt waar medewerkers mee te maken krijgen. Zo stelt een medewerker van het expertteam:

*“Omdat wij bepaalde eisen stellen waar zij aan moeten voldoen en blijktbaar is... ik weet niet hoe het is voor andere sporten, maar blijktbaar is het in [sport x] zo dat er te weinig opgeleide mensen zijn.” E1*

Er worden vanuit de gemeente dus eisen gesteld, waar niet alle sportclubs aan kunnen voldoen. Dit is deels te wijten aan het eerdergenoemde gebrek aan capaciteit en kwaliteit bij sommige sportaanbieders. Omdat sommige sportclubs niet kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen van de gemeente, kunnen zij soms niet worden betrokken in een samenwerking. Dit kan echter negatieve gevolgen hebben, zo blijkt uit het volgende citaat:

*“Dus dan is het de vraag: wat willen we nou liever? Willen we liever dat we die doelgroep echt bereiken? Of willen we liever dat de persoon waarmee we gaan samenwerken voldoet aan al die verschillende eisen die we stellen? Kortom, wat is nou belangrijker? Het doel of de voorwaarden? En die is voor mij heel lastig.” P1*

De eisen vanuit de gemeente lijken er in sommige gevallen dus toe te leiden dat doelgroep minder goed bereikt kan worden. Medewerkers ervaren dus een spanning tussen de gestelde eisen en de doelen die er worden nagestreefd. Ook kunnen de eisen ertoe leiden dat er met een partij wordt samengewerkt, waar idealiter niet mee zou worden samengewerkt. Wat ook van invloed is op het behalen van de doelen. Zo stelt ook de volgende respondent uit het programma- en managementteam:

*“En natuurlijk wil je een kwalitatief hoogwaardige sportactiviteit. Op de korte termijn is dat niet altijd mogelijk en gaan we de sportaanbieders zo goed mogelijk ondersteunen en faciliteren om daar wel een rol in te kunnen spelen. En nu doen we dat nog met ZZP’ertjes die dat wel op dit moment kunnen bieden.” P4*

Momenteel wordt in sommige gevallen dus nog met ZZP’ers gewerkt omdat sportaanbieders nog niet voldoende kwaliteit kunnen bieden naar de maatstaven van de gemeente. Voor deze sportaanbieders is het dus lastig om aanbod te leveren met voldoende kwaliteit. Op korte termijn wordt daardoor in sommige gevallen een keuze gemaakt die in mindere mate bijdraagt aan de doelen van de afdeling, namelijk het inzetten van een ZZP’er. Bij een ZZP’er kunnen kinderen echter niet structureel sporten, terwijl het structureel in beweging brengen van Amsterdammers juist een van de doelen van de afdeling is. Er bestaat dus een spanning tussen de doelen van de afdeling en de kwaliteit die er geëist wordt. Enerzijds wil de afdeling Amsterdammers structureel laten sporten, maar anderzijds zijn de partijen die structureel sportaanbod hebben niet altijd in staat om een sportstimuleringsactiviteit uit te voeren.

#### 6.4.3 Analyse

In deze paragraaf is gepresenteerd op welke manier de gevolgen van de nieuwe koers van invloed zijn op de samenwerkingen die de afdeling aangaat. Enerzijds is daarvoor gebruik gemaakt van de gevolgen van de nieuwe koers op de afdeling Sportstimulering zelf. Anderzijds is er gebruik gemaakt van de gevolgen die de nieuwe koers heeft op sportaanbieders. Door dit bij elkaar te brengen, is meer duidelijk geworden over de gevolgen die de nieuwe koers van de

afdeling Sportstimulering heeft op de samenwerkingen die de afdeling aangaat. Daarbij lopen medewerkers tegen een aantal zaken aan bij het aangaan van samenwerkingen.

Ten eerste is het voor medewerkers lastig te bepalen welke organisaties de geschikte samenwerkingspartners zijn. Enerzijds is dit te wijten aan de onduidelijke doelstellingen en anderzijds aan het feit dat er te weinig gemeten en geëvalueerd wordt. Dit betekent dat de operationele capaciteit van de afdeling Sportstimulering kan worden verbeterd. Immers blijkt de afdeling nog niet altijd voldoende kennis en kunde te hebben, waardoor juist met de verkeerde partners wordt samengewerkt. Daarbij leidt een onjuiste keuze tot een verlies aan publieke waarde. Sommige sportaanbieders hebben namelijk niet voldoende capaciteit en kwaliteit om de gewenste publieke waarde te realiseren. Wanneer er wordt samengewerkt met deze sportaanbieders, leidt dit tot prestatiespanning omdat dit zorgt voor een disbalans tussen de operationele capaciteit en de publieke waarde die de afdeling wil creëren (Van de Noort et al., 2017). Deze sportaanbieders hebben immers niet voldoende operationele capaciteit om publieke waarde te creëren. Omdat niet altijd duidelijk is welke sportaanbieder het meest geschikt is, wordt dus in sommige gevallen met partijen samengewerkt die niet de beste keuze lijken in termen van operationele capaciteit. Op deze manier kan de afdeling minder publieke waarde creëren dan beoogd (Moore, 2000).

Ten tweede ervaren medewerkers een spanning tussen de doelen van de afdeling en de kwaliteit die wordt gevraagd van samenwerkingspartners. Zoals eerder beschreven, kunnen niet alle sportaanbieders voldoen aan de eisen die de afdeling stelt. Hierdoor wordt de afdeling soms gedwongen om samen te werken met een andere partner die de sportstimuleringsactiviteit uitvoert, zoals een ZZP'er. Dit conflicteert echter met een van de drie belangrijkste doelen van de afdeling, namelijk dat zoveel mogelijk Amsterdammers structureel en zelfstandig sporten. Wanneer met een ZZP'er wordt samengewerkt, wordt het een stuk lastiger om de deelnemers van de activiteit door te laten stromen naar structureel sportaanbod. Een ZZP'er biedt dat structurele sportaanbod immers niet en een sportaanbieder juist wel. Als gevolg van de kwaliteitseisen worden de doelen van de afdeling dus in mindere mate behaald omdat de deelnemers van de activiteit minder vaak doorstromen naar structureel sportaanbod. Vanuit het perspectief van publieke waarde creatie kan dan ook gesteld worden dat er dus sprake is van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017). Dat sportaanbieders voldoen aan de kwaliteitseisen lijkt soms te veel een doel op zich te worden. Hierdoor wordt samengewerkt met partners die de doelen van de afdeling in mindere mate kunnen realiseren. Omdat de afdeling te veel focust op de operationele capaciteit van de samenwerkingspartners, wordt voorbijgegaan aan de publieke waarde die de afdeling wil creëren.

## 6.5 Samenvatting

In deze paragraaf worden de bevindingen uit dit hoofdstuk samengevat. Het hoofdstuk is begonnen bij de veranderende koers van de afdeling Sportstimulering. Deze koers is het gevolg van politieke keuzes, die goed zijn te plaatsen in de bredere ontwikkeling op het gebied van publiek management waarin overheden steeds meer als samenwerkingspartner naar voren treden (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2012). Vooral in de sport wordt vaak samengewerkt door overheden en partijen uit de civil society (Waardenburg, 2016). De afdeling Sportstimulering gaat in deze nieuwe koers ook veel samenwerkingen aan met andere partijen. Uit de interviews bleek echter dat deze nieuwe koers van invloed is op zowel de afdeling zelf als op de sportaanbieders waarmee wordt samengewerkt. Dat hierbij spanningen ontstaan, is niet vreemd. Het creëren van publieke waarde via publiek-private samenwerkingen, zoals de



afdeling Sportstimulering dus ook doet, gaat altijd gepaard met spanningen (Waardenburg et al., 2019).

In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk kwam naar voren dat de afdeling Sportstimulering zelf nog niet helemaal klaar lijkt te zijn voor de nieuwe koers die er gevaren moet worden. Enerzijds zijn de doelen niet duidelijk voor iedereen en anderzijds zorgt de nieuwe manier van werken voor spanning. Het feit dat de afdeling zelf nog niet klaar is voor deze nieuwe koers, kan vanuit de Public Value Managementgedachte worden omschreven als een tekort aan operationele capaciteit (Moore, 2000; Stoker, 2006). De afdeling heeft namelijk nog niet de vereiste kennis en kunde om publieke waarde te creëren. Dat de operationele capaciteit en publieke waarde niet in balans zijn, toont aan dat er sprake is van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017). Daarnaast lijkt er ook sprake te zijn van sturingsspanning omdat de nieuwe koers nog voor spanning kan zorgen binnen de afdeling. Dit heeft negatieve invloed op de legitimiteit en support, waardoor de strategische driehoek van Moore (2000) minder in balans is en er dus sturingsspanning ontstaat (Van de Noort et al., 2017).

Ook de sportaanbieders met wie wordt samengewerkt blijken gevolgen te ondervinden van de nieuwe koers van de afdeling. Zoals uit verschillende onderzoeken naar voren komt, zetten overheden sportclub steeds meer onder druk door hen te betrekken bij het realiseren van beleidsdoelstellingen (Boessenkool et al., 2011, Stuij & Stokvis, 2015). Ook in Amsterdam lijken sportaanbieders niet altijd om te kunnen gaan met deze druk. Zij zijn niet in staat om de gewenste capaciteit en kwaliteit te leveren. Als er wordt gekeken naar de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren met de samenwerkingen, kan worden gesteld dat de sportaanbieders niet voldoende operationele capaciteit hebben om dit te bereiken (Moore, 2000). Ook hier lijken de operationele capaciteit en de publieke waarde niet in balans. Er is dus prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017).

Verder hebben de gevolgen voor de interne organisatie en de gevolgen voor de sportaanbieders ook invloed op de samenwerkingen zelf. Enerzijds is het voor medewerkers lastig om te kiezen met welke organisatie er wordt samengewerkt en anderzijds is er spanning tussen de kwaliteit die de gemeente eist van sportaanbieders en de doelen van de afdeling. Doordat niet alle sportaanbieders kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen, wordt er soms samengewerkt met andere partijen die in mindere mate bijdragen aan de doelen van de afdeling. Er is dus sprake van prestatiespanning omdat de operationele capaciteit niet in balans is met de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren (Van de Noort et al., 2017). Door met partijen in zee te gaan die achteraf niet de juiste blijken te zijn, wordt er minder publieke waarde gecreëerd door de afdeling. Deze partijen kunnen namelijk minder bijdragen aan de doelen, waardoor uiteindelijk minder publieke waarde wordt gecreëerd.

Tot slot is het voor de afdeling dus nog lastig om de samenwerkingen optimaal te laten verlopen omdat het zowel intern als bij de samenwerkingspartners spanningen oplevert. De afdeling Sportstimulering en de samenwerkingspartners lijken nog niet altijd in staat om op de juiste manier invulling te geven aan de publiek-private samenwerking. Het creëren van publieke waarde via publiek-private samenwerkingen levert dus spanning op, wat aansluit bij inzichten uit eerder onderzoek (Waardenburg et al., 2019). De spanningen die de publiek-private samenwerkingen met zich mee brengen, lijken er dus voor te zorgen dat het lastiger wordt om publieke waarde te creëren. Daarbij komt in dit onderzoek zowel sturingsspanning als prestatiespanning naar voren.

## 7. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies gepresenteerd op basis van de empirische gegevens uit dit onderzoek en de theorieën over publiek-private samenwerkingen en publieke waarde creatie. De belangrijkste uitkomsten uit het onderzoek worden gepresenteerd aan de hand van de deelvragen en tot slot wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag:

*Welke betekenis geven medewerkers van de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam aan publiek-private samenwerkingen binnen de context van publieke waarde creatie?*

Er is dus onderzocht welke betekenis medewerkers van deze afdeling geven aan de samenwerkingen om meer te weten te komen over hoe deze ontwikkeling wordt ervaren vanuit het perspectief van de medewerker. Voordat de hoofdvraag wordt beantwoord, wordt eerst antwoord gegeven op de deelvragen die zijn opgesteld. Aan de hand van de deelvragen wordt vervolgens inzichtelijk gemaakt welke betekenis medewerkers geven aan de publiek-private samenwerkingen die de afdeling aangaat.

### 7.1 Deelvraag 1

*Wat zijn de belangrijkste doelen van de afdeling Sportstimulering volgens medewerkers van deze afdeling en in welke mate komen deze doelen overeen met de gestelde doelen van het management?*

Uit het onderzoek blijkt dat de doelen van de afdeling Sportstimulering niet duidelijk zijn voor alle medewerkers. Medewerkers vinden wel dat sport een belangrijke maatschappelijke waarde heeft, maar de doelen van de afdeling zijn niet altijd duidelijk. Dit is te wijten aan de communicatie vanuit het programma- en managementteam. Deze communicatie verloopt namelijk niet altijd helemaal goed, zo stelden meerdere medewerkers. Ook vindt een aantal medewerkers dat het management te veel tijd neemt om de doelen te bepalen. De doelen zijn voor het management wel duidelijk, maar voor de medewerkers van het expertteam zijn de doelen nog niet altijd duidelijk. Dit heeft als gevolg dat er ruis is tussen het expertteam en het programma- en managementteam over wat de doelstellingen precies zijn. Dit levert vrijheid op voor medewerkers van het expertteam, omdat zij veel keuzevrijheid hebben als gevolg van de onduidelijkheid. Zoals een respondent mooi omschreef, is er echter duidelijkheid nodig voordat er vrijheid kan zijn. Binnen de gestelde doelen is er dus ruimte om de eigen expertise te gebruiken. Het feit dat de doelen niet duidelijk zijn, leidt ook tot samenwerkingen die niet naar tevredenheid verlopen. Doordat medewerkers niet altijd duidelijk inzichtelijk hebben waarom de samenwerkingen worden aangegaan, worden niet altijd de juiste keuzes gemaakt. De doelen die de medewerkers voor zich zien, komen dus niet altijd overeen met de doelen die gesteld zijn vanuit het management.

### 7.2 Deelvraag 2

*Welke redenen heeft de afdeling Sportstimulering om interventies samen met andere partijen uit te voeren en wat zijn de gevolgen hiervan volgens medewerkers?*

Zoals eerder beschreven, werken steeds meer overheden samen met sportclubs (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013). Ook in de Agenda Sport en Bewegen van de gemeente Amsterdam wordt beschreven dat de gemeente graag gebruik maakt de inventiviteit en organisatiekracht van sportaanbieders. Ook wordt gesteld dat sport op meerdere vlakken een bijdrage kan leveren aan de Amsterdamer. Bijvoorbeeld door het tegengaan van eenzaamheid en crimineel gedrag, maar ook omdat sport een belangrijke

bijdrage levert aan de gezondheid van de burger (Gemeente Amsterdam, 2019). De afdeling maakt dus graag gebruik van de sportaanbieders om samen met het de maatschappelijke doelen te bereiken. Daarbij heeft de sportaanbieder een uitvoerende functie bij de interventies van de gemeente. De sportaanbieder wordt dus ingezet als projectuitvoerder, een van de maatschappelijke rollen die overheden toekennen aan sportclubs (Waardenburg, 2016). In de praktijk blijkt echter dat de sportaanbieders in Amsterdam niet altijd de benodigde capaciteit en kwaliteit hebben om deze interventies op een goede manier uit te voeren, zo stellen verschillende medewerkers. Er is dus sprake van prestatiespanning omdat de operationele capaciteit niet aansluit bij de maatschappelijke waarde die de afdeling wil creëren (Van de Noort et al., 2017). Op deze manier kunnen sportaanbieders niet altijd de doelen behalen die de afdeling Sportstimulering voor ogen had. Volgens medewerkers wordt er met de samenwerkingen niet altijd het juiste resultaat behaald omdat sportaanbieders dus niet altijd de kwaliteit en capaciteit hebben om de interventie tot een succes te maken. Hierbij valt op dat er een spanning is tussen de doelen die de afdeling heeft en de eisen die er worden gesteld aan samenwerkingspartners. Enerzijds heeft de afdeling het doel om Amsterdammers structureel te laten sporten, maar anderzijds zijn de organisaties waarbij dit kan niet altijd in staat om een publiek-private samenwerking aan te gaan.

### 7.3 Deelvraag 3

*Wat zijn volgens medewerkers de belangrijkste succes- en faalfactoren bij het aangaan van publiek-private samenwerkingen?*

Volgens medewerkers is het soms lastig om de samenwerkingen tot een succes te maken omdat niet alle sportaanbieders in staat zijn om dit goed uit te voeren. Waar er met sportaanbieders wordt samengewerkt die wel voldoende capaciteit en kwaliteit hebben, leidt dit veelal tot een beter resultaat. De capaciteit en kwaliteit van de sportaanbieder zijn dus een belangrijke succesfactor voor het slagen van de samenwerking. Aansluitend hierop is het volgens medewerkers ook van belang om de goede keuze te kunnen maken voor een samenwerkingspartner. Voor de afdeling Sportstimulering is het soms lastig gebleken om de juiste keuze te maken. Enerzijds omdat er nog te weinig gemeten en geëvalueerd wordt en anderzijds omdat de onduidelijke doelstellingen te veel ruimte laten voor eigen invulling door medewerkers. Het is volgens medewerkers dus van belang om goed vooronderzoek te doen naar welke sportaanbieders passen bij de interventie en op die manier ook echt een bijdrage kunnen leveren. Waar medewerkers nu niet altijd genoeg kennis hebben over de mogelijkheden, leidt dit in sommige gevallen tot verkeerde keuzes. Tot slot is het volgens medewerkers van belang om goed te kijken naar de kwaliteitseisen die de afdeling stelt aan de sportaanbieders waarmee wordt samengewerkt. Het feit dat er soms strenge eisen worden gesteld aan sportaanbieders, leidt er in sommige gevallen toe dat er niet met de partij wordt samengewerkt die eigenlijk wel de meeste waarde zou kunnen leveren voor de Amsterdammer.

### 7.4 Slotconclusie

Uit de bovenstaande antwoorden op de deelvragen kan de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord:

*Welke betekenis geven medewerkers van de afdeling Sportstimulering van de gemeente Amsterdam aan publiek-private samenwerkingen binnen de context van publieke waarde creatie?*

Het feit dat de gemeente Amsterdam publiek-private samenwerkingen aangaat, past binnen de grotere maatschappelijke ontwikkeling waarin overheden steeds meer als netwerkpartner te werk gaan (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2012). Vooral op sportgebied wordt veel samengewerkt door overheden en sportclubs (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013). De nieuwe koers van de afdeling Sportstimulering, waarin wordt ingezet op samenwerkingen met sportaanbieders, kan dus worden geplaatst binnen deze ontwikkeling.

Medewerkers constateren dat de publiek-private samenwerkingen nog niet altijd het gewenste resultaat opleveren. Als er wordt gekeken naar de strategische driehoek van Moore (2000), kan worden geconcludeerd dat deze in het geval van de gemeente Amsterdam niet in balans is. Zowel de interne operationele capaciteit als de externe operationele capaciteit sluit namelijk niet aan bij de publieke waarde die de afdeling graag wil creëren. Dit betekent dat er sprake is van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017). Het feit dat zowel de afdeling Sportstimulering als de sportaanbieders niet klaar zijn om de publiek-private samenwerkingen tot een succes te maken, leidt tot minder publieke waarde creatie. Dit sluit aan bij eerder onderzoek waaruit blijkt dat publieke waarde creatie via publiek-private samenwerkingen altijd tot spanning leidt (Waardenburg et al., 2019).

Als er wordt gekeken naar de bredere ontwikkeling waarin sportclubs onder druk worden gezet door overheden (Boessenkool et al., 2011), is de gemeente Amsterdam hier ook een voorbeeld van. De sportaanbieders lijken de vraag van de gemeente namelijk niet altijd aan te kunnen. Zoals hierboven beschreven, leidt dit gebrek aan operationele capaciteit tot minder publieke waarde creatie. Daarbij valt op dat de doelen van de afdeling soms lijken te conflicteren met de kwaliteit die de gemeente eist. Er lijkt dus te veel focus te liggen op de operationele capaciteit van sportaanbieders, waardoor de publieke waarde uit het oog wordt verloren en prestatiespanning ontstaat (Van de Noort et al., 2017). Wat in dit onderzoek dus naar voren komt, is dat de overheid zelf niet altijd klaar is om met publiek-private samenwerkingen publieke waarde te creëren. Ook binnen een overheid kan dus een gebrek zijn aan operationele capaciteit. Zo leidt ook de interne operationele capaciteit tot minder publieke waarde creatie.

## 7.5 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten is een tweetal aanbevelingen geformuleerd voor de afdeling Sportstimulering. De eerste heeft betrekking op de afdeling zelf en de tweede heeft betrekking op de sportaanbieders waarmee wordt samengewerkt.

### 7.5.1 Interne organisatie

Dat de afdeling Sportstimulering een afdeling is waar mensen werken die hart voor sport hebben en met passie hun werk doen, is een duidelijk gegeven. Het is voor de medewerkers echter lastig om in sommige gevallen te bepalen met welke sportaanbieder het beste kan worden samengewerkt. Deze onduidelijkheid lijkt te leiden tot samenwerkingen die niet altijd succesvol zijn. Uiteraard worden er ook samenwerkingen aangegaan die wel tot succes leiden, maar de onduidelijkheid die er is onder medewerkers zorgt nog voor samenwerkingen die achteraf niet het gewenste resultaat hebben bewerkstelligd. Om hier meer duidelijkheid in te verschaffen wordt enerzijds aangeraden om de doelen definitief vast te stellen en duidelijk te communiceren. Daar wordt reeds aan gewerkt, maar uit de resultaten blijkt dat het van belang is om dit door te zetten en hier vaart achter te zetten. Anderzijds wordt aangeraden om meer gebruik te maken van evaluaties en metingen. Op deze manier kunnen resultaten van de interventies beter inzichtelijk worden gemaakt en dit leidt tot meer resultaat. Het is daarbij

van belang om medewerkers de tijd te geven om ook te kunnen evalueren en onderzoeken wat geschikte samenwerkingspartners zijn.

#### 7.5.2 De sportaanbieders

In Amsterdam is een diverse groep sportaanbieders. Sommige sportaanbieders zijn erg maatschappelijk betrokken en kunnen het qua organisatiekracht aan om samen te werken met de gemeente. Echter blijken niet alle sportaanbieders hiertoe in staat te zijn en dit bewustzijn is er ook op de afdeling Sportstimulering. Het advies is om te blijven investeren in de Amsterdamse sportaanbieders, om zo een grotere poel te krijgen van potentiële samenwerkingspartners. Waar er nu soms nog gekozen wordt voor een partij die eigenlijk niet de ideale partner blijkt te zijn, kan er dan in de toekomst makkelijker gekozen worden voor een partner die beter past bij de doelstellingen van de afdeling. Op deze manier kan er ook meer waarde worden gecreëerd met de samenwerkingen.

## 8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar dit onderzoek. Daarbij wordt enerzijds ingegaan op de methoden van onderzoek en anderzijds worden suggesties gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

### 8.1 Fase van onderzoek doen

De koers die de afdeling Sportstimulering op dit moment vaart, wordt in dit onderzoek niet voor niets 'de nieuwe koers' genoemd. Op het moment van onderzoek doen, is er op de afdeling Sportstimulering namelijk nog sprake van een organisatieverandering. Er wordt van de afdeling geëist dat er meer wordt samengewerkt en dat er op een andere manier gewerkt moet worden. In een fase als deze is het niet onlogisch dat er nog zaken onduidelijk zijn voor sommige medewerkers en dat de verandering ook voor weerstand zorgt. Het moment van onderzoek doen is daarom van invloed op de resultaten van dit onderzoek. Als dit onderzoek twee jaar later was uitgevoerd, waren er waarschijnlijk andere zaken naar voren gekomen. Dan zit de afdeling Sportstimulering waarschijnlijk in een andere fase waarin medewerkers meer gewend zijn aan de nieuwe manier van werken en is hier al meer ervaring in opgedaan. Het is interessant om in een vervolgonderzoek te bekijken welke betekenis medewerkers geven aan publiek-private samenwerkingen als zij hier al meer ervaring mee hebben.

### 8.2 Interviews

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van interviews om de empirische gegevens te verzamelen. Ten tijde van het onderzoek, werkten alle medewerkers thuis wegens de coronacrisis. Dit heeft als gevolg dat alle interviews digitaal zijn afgenomen. Op deze manier heeft er soms minder interactie plaats kunnen vinden tussen interviewer en respondent. Er is gebruik gemaakt van Microsoft Teams om de interviews af te nemen, wat als voordeel heeft dat het de interactie makkelijker maakt omdat interviewer en respondent elkaar wel kunnen zien.

### 8.3 Rol onderzoeker

Zoals in het methodenhoofdstuk is besproken, was de onderzoeker ten tijde van het onderzoek werkzaam op de afdeling Sportstimulering. Dit heeft als positief gevolg dat er veel kennis is van de processen en gang van zaken op de afdeling. Het is echter ook mogelijk dat de onderzoeker is beïnvloed door het feit dat de onderzoeker niet alleen onderzoeker is, maar ook werknemer. Bij interpretatief onderzoek is de zienswijze van de onderzoeker altijd van invloed op de uitkomsten van het onderzoek. Door gebruik te maken van auditing en door de codeboom en het interviewprotocol toe te voegen in de bijlage, is getracht hier zoveel mogelijk openheid over te geven.

### 8.4 Het perspectief van de sportaanbieder

In dit onderzoek staat de betekenisgeving van medewerkers centraal. Dit betekent dat de resultaten ook zijn gebaseerd op de uitspraken die zijn gedaan door medewerkers. Het is van belang om stil te staan bij dit punt omdat dit onderzoek dus probeert om de medewerkers te begrijpen. Op basis van de ervaringen en meningen van medewerkers is in dit onderzoek ook een aantal interessante bevindingen gedaan. Dit laat echter alleen zien op welke manier medewerkers naar de publiek-private samenwerkingen kijken. Het perspectief van de sportaanbieders wordt in dit onderzoek niet benoemd. Een mogelijk vervolgonderzoek zou dit onderzoek kunnen aanvullen door juist naar het perspectief van de sportaanbieders te vragen. Op deze manier ontstaat er een nog completer beeld van de publiek-private samenwerkingen tussen gemeente en sportclub.

## 8.5 Vervolgonderzoek

Omdat in dit onderzoek gebruik is gemaakt van een single case study, kan het interessant zijn om een vervolgonderzoek uit te voeren bij een andere gemeente. Bij een andere gemeente kunnen hele andere zaken spelen dan bij de gemeente Amsterdam. Daarbij kan bijvoorbeeld worden gekeken naar de grootte van de gemeente. Een kleine gemeente heeft waarschijnlijk met andere vraagstukken te maken dan een grote gemeente als Amsterdam. Op deze manier kan hier meer inzicht in gecreëerd worden.

Ook kan het interessant zijn een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren bij een gemeente die verder is in het gebruik maken van publiek-private samenwerkingen. Zo kan worden onderzocht welke betekenis medewerkers aan publiek-private samenwerkingen geven als zij meer gewend zijn aan deze manier van werken. Een dergelijk onderzoek kan plaatsvinden bij een gemeente die al verder is in deze ontwikkeling, maar het is ook mogelijk om dit nog een keer te doen bij de gemeente Amsterdam. Op deze manier kan worden onderzocht welke ontwikkeling de afdeling doormaakt op het gebied van publiek-private samenwerkingen.

Tot slot is een onderzoek naar de betekenisgeving vanuit sportaanbieders interessant. Zo wordt ook de andere partij in de publiek-private samenwerking beter begrepen. Dit zou een mooie aanvulling zijn op dit onderzoek. Op deze manier ontstaat er een vollediger beeld van de publiek-private samenwerkingen tussen gemeente en sportaanbieder, zodat uiteindelijk meer publieke waarde gecreëerd kan worden.

## 9. Bronnenlijst

- Boeije, H. R. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (2nd ed.). Amsterdam: Boom uitgevers.
- Boessenkool, J. H., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Boonstra, N., & Hermens, N. (2011). De maatschappelijke waarde van sport. *Een literatuurreview naar de inverdieneffecten van sport*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Bottenburg, M. van (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, M. J. W. van (2012). *Openbaar Bestuur– Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (5<sup>e</sup> ed.). New York: Oxford University Press.
- CBS. (2019). *De Nederlandse Sporteconomie*. Geraadpleegd via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/39/de-nederlandse-sporteconomie>
- Deetz, S. (1996). Crossroads — Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.
- Dool, R. van den & Hoekman, R. (2017). *Monitor sportuitgaven gemeenten*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Gemeente Amsterdam (2012). *Sportplan 2013-2016*. Geraadpleegd via <https://www.amsterdam.nl/sociaaldomein/sportbeleid/sportvisie-2017-2025/>
- Gemeente Amsterdam (2015, 23 februari), de grootste reorganisatie in de geschiedenis van de gemeente Amsterdam [Powerpoint Presentatie]. Geraadpleegd via: [https://www.logeion.nl/l/library/download/urn:uuid:24d41c0a-5df7-48fd-8b4e-9a6b7a996785/presentatie+gemeente+amsterdam.pdf?format=save\\_to\\_disk&ext=.pdf](https://www.logeion.nl/l/library/download/urn:uuid:24d41c0a-5df7-48fd-8b4e-9a6b7a996785/presentatie+gemeente+amsterdam.pdf?format=save_to_disk&ext=.pdf)
- Gemeente Amsterdam (2017). *Sportvisie 2025 'De Sportieve Stad'*. Geraadpleegd via <https://www.amsterdam.nl/sociaaldomein/sportbeleid/sportvisie-2017-2025/>
- Gemeente Amsterdam (2018a). *Een nieuwe lente en een nieuw geluid*. Geraadpleegd via <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/volg-beleid/coalitieakkoord-2018/>
- Gemeente Amsterdam (2018b), *Verder bouwen aan een toekomstbestendige organisatie*. Geraadpleegd via: [https://www.amsterdam.nl/publish/pages/871659/staat\\_van\\_de\\_organisatie-2018.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl](https://www.amsterdam.nl/publish/pages/871659/staat_van_de_organisatie-2018.pdf+&cd=1&hl=nl&ct=clnk&gl=nl)
- Gemeente Amsterdam (2019). *Agenda Sport en Bewegen 2019-2022*. Geraadpleegd via <https://www.amsterdam.nl/sociaaldomein/sportbeleid/agenda-sporten-bewegen-2019-2022/>



- Goossens, R., Kamphuis, C., & Veldhoven, N. van (2008). *Sportinfrastructuur: organisaties, accommodaties en vrijwilligers*. In: K. Breedveld and A. Tiessen-Raaphorst, eds. *Rapportage sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Hartstichting (z.d.). *Hoeveel bewegen?* Geraadpleegd via <https://www.hartstichting.nl/gezond-leven/beweging/beweegnormen>
- Henry, I., & Ko, L. (2014). *Routledge Handbook of Sport Policy*. Abingdon (VK): Routledge.
- Hoekman, R., & Reitsma, M. (2018). *Sport in collegeprogramma's 2018-2022*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hoekman, R., Straatmeijer, J., & Breedveld, K. (2014). Voorstudie financiële aspecten van sport.
- Klijn, E. H., & Teisman, G. R. (2003). Institutional and strategic barriers to public—private partnership: An analysis of Dutch cases. *Public money and Management*, 23(3), 137-146.
- Klijn, E. H., & Twist, M. J. W. van (2007a). PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk. *BSIK-onderzoek, Vernieuwende ruimtegebruik*, 15.
- Klijn, E. H., & Twist, M. J. W. van (2007b). Publiek-private samenwerking in Nederland, Overzicht van theorie en praktijk.
- Linder, S. H. (1999). Coming to terms with the public-private partnership: A grammar of multiple meanings. *American behavioral scientist*, 43(1), 35-51.
- Lucassen, J., & Roest, J. van der (2018). *Sportverenigingen in Nederland: Veerkrachtige verbanden voor sport* (Vol. 480). Utrecht: Mulier Instituut.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- NOC\*NSF. (2020). *Zo Sport Nederland*. Geraadpleegd via <https://nocnsf.nl/zo-sport-nederland>.
- Noort, M. van de, Torre, E. J. van der & Douglas, S. C (2017). Belofte, pijn en medicijn: het verantwoorden van publieke waardecreatie aan de lokale politiek en maatschappelijke partners. *Bestuurswetenschappen*, 71(2), 5.
- Pot, N. (2014). *Sport socialisation and the role of the school*. Amsterdam, The Netherlands: Vrije Universiteit.
- Proper, K. I., & Mechelen, W. van (2008). *Effectiveness and cost-effectiveness of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet*. WHO.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5e ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.

Rijksoverheid. (2018). *Nationaal Sportakkoord – Sport verenigt Nederland*. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/convenanten/2018/06/26/nationaal-sportakkoord-sport-verenigt-nederland>

Sandford, R. A., Duncombe, R., & Armour, K. M. (2008). The role of physical activity/sport in tackling youth disaffection and anti-social behaviour. *Educational review*, 60(4), 419-435.

Spaaij, R. (2013). Sport, social cohesion and community building: Managing the nexus. In *Managing Social Issues*. Edward Elgar Publishing.

Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.

Stuij, M., & Stokvis, R. (2015). Sport, health and the genesis of a physical activity policy in the Netherlands. *International journal of sport policy and politics*, 7(2), 217-232.

Team Sportservice Amsterdam (2020). *Samen op weg naar de sportieve stad*. Geraadpleegd via <https://jouw.teamsportservice.nl/amsterdam/samenwerkingsplan/>

Waardenburg, M., & Bottenburg, M. van (2013). Sport policy in the Netherlands. *International journal of sport policy and politics*, 5(3), 465-475.

Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University.

Waardenburg, M., Hombergh, S. van den, & Bottenburg, M. van (2019). *Bouwen aan maatschappelijke warden – publiek-private samenwerking bij multifunctionele sportaccommodaties*. Den Haag: Boom Bestuurskunde

Yin, R. K. (2011). *Applications of Case Study Research, third edition*. California: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

## Bijlagen

### Topiclijst interviews

#### **Opening**

Korte uitleg over het onderzoek

- Inhoud/onderwerp van het onderzoek
- Uitleggen dat ik benieuwd ben naar mening van de respondent (“er is geen goed of fout antwoord”)
- Toestemming over opnemen/uitschrijven en dat het anoniem is. Wellicht herleidbaar. Wel gepubliceerd.

Vragen naar functie bij de afdeling Sportstimulering

- Inhoud/werkzaamheden
- Hoe lang werkzaam bij de gemeente

Welke opleiding is hiervoor gedaan

- Inhoud
- Opleidingsniveau
- Wat hebben ze nog meer hiervoor gedaan?

#### **Maatschappelijke waarde van sport**

Wat is de meerwaarde van sport?

- Wat is de meerwaarde in het algemeen?
- Hoe komt dit naar voren in Amsterdam?
  - o Verschillende doelgroepen, stadsdelen, sporten?
  - o Naar expertise of programma?
- Waardoor wordt nou juist sport ingezet om een maatschappelijk doel te bereiken?
- Op welke onderwerpen kan sport een maatschappelijke bijdrage leveren?
- Hoe zie je dit terug in je werkzaamheden?
  - o Probeer je dit te borgen?
  - o Hoe/hoeveel aandacht besteed je hieraan?

#### **Afdeling sportstimulering**

Wat gebeurt er allemaal op de afdeling sportstimulering? (deze vraag stel ik niet direct)

- Wat zijn de doelen van de afdeling?
- Waarom is de afdeling ‘op aarde’? -> meerwaarde van de afdeling
- Welke waarden staan hierbij centraal? Bijv. gezondheid of sociale cohesie

#### **Publiek private samenwerkingen**

Wie organiseren de sportstimuleringsactiviteiten?

- Welke partij(en) is/zijn (eind)verantwoordelijk
  - o Gemeente, sportaanbieder?

- Verschilt dit per interventie of is hier beleid op?
- Complex? Spanningen?
- Komt de verantwoordelijkheid weer een keer terug? Als een programma bijvoorbeeld een aantal jaar loopt. Wat als het op eigen benen moet staan?
- Worden activiteiten uitbesteed aan andere organisaties?
- Onderscheid sportaanbieders en TSA
  - Waarom TSA?
  - Niet zelf?
  - Meer met SA?
- Sportaanbieders
  - Rol van sportaanbieders bij activiteiten
  - Capaciteit van sportaanbieders
  - Onderscheid/verschil tussen verenigingen en anders georganiseerde aanbieders?
  - Hoe denk je dat zij deze samenwerkingen ervaren

#### Meerwaarde van samenwerkingen

- Hoe ervaar je de samenwerkingen?
- Keuze voor samenwerking
  - Kwaliteit
  - Op basis waarvan?
    - Verleden?
- Achterliggende motieven (vooraf bekend gemaakt of over nagedacht?)
  - Economisch?
  - Gebruik maken van elkaars kracht?
  - Maatschappelijk?
  - Etc.
- Voor- en nadelen van samenwerkingen
  - Hoe ervaar je dit?
  - Tevreden over hoe de andere partijen de activiteiten organiseren?
  - Wat kunnen ze beter doen?
  - Had de gemeente beter zelf meer regie kunnen houden op (een deel van) de activiteiten?
  - Welke spanningen/uitdagingen/hindernissen kom je tegen in de samenwerkingen?
  - Voorbeelden geven!

#### Spanningen intern

- Wat moet je leveren om pps te willen die aansluiten bij de doelen
- Interne spanningen tussen PM en Spoco?
- Organisatiestructuur?

#### Overeenkomsten met ideeën vanuit het management

- Match tussen praktijk en beleid (achterliggende idee achter de samenwerking)

#### Support voor het gebruiken van PPS bij het organiseren van sportstimuleringsactiviteiten

- Eigen mening
- Mening van collega's

- In welke mate spreek je je uit?

Vergelijking met hoe dit vroeger ging

- Goede of slechte ontwikkeling
- Waarom juist beter of minder goed?
- Eigen ervaringen waarop dit gebaseerd is
  - o Voorbeelden: hoe zie je dit dan? Wat gebeurde er dan precies?
  - o Waarom was dit dan beter of slechter?

## Codeboom

Name	Sources	References
Afd. Sportsti. organisatorisch	0	0
Externe communicatie	2	3
Interne communicatie	8	27
Invloed politiek	3	6
Opdrachtgeverschap	8	24
Organisatiestructuur	5	17
Rol MT en PM	7	24
Visie management of beleid	3	5
Doelstellingen afd. Sportstimulering	13	50
Doelgroep	14	63
Gevolgen aantrekken doelgroep	3	3
Meningsverschillen doelen of koers	3	6
Mismatch doelstellingen	3	4
Onduidelijkheid doelen	11	47
Gevolgen onduidelijkheid	5	14
Onjuiste doelstelling	2	5
Passend sportaanbod	6	14
Behoeftte Amsterdammer	11	26
Spanning kwaliteit en doelen	5	10
Structureel sporten	12	33
Belemmering structureel sporten	7	16
Doorstroom verhogen	8	28
Functie	0	0
Functietitel	12	12
Inhoud functie	14	38
Studie	5	6
Vorige werk	8	8
Werkzaam sinds	6	6
Gebrek aan kennis afdeling	3	3
Interne betrokkenheid	2	6
Kenmerken sportaanbieder	0	0
Behoeftte SA	9	11
Capaciteit sportaanbieders	12	52
Vertrouwen in markt	3	5
Concurrentie SA	6	14
Kwaliteit sportaanbieders	13	70
Ondersteuning SA	10	29
Koers afdeling Sportstimulering	14	66
Ontwikkeling afdeling sportstimulering	11	28
Negatief gevolg ontwikkeling	2	6
Spanning pm en spoco	8	25
Input uit praktijk	7	9
Maatsch. waarde sport	14	68
kanttkening meerwaarde sport	4	6
Waarden	1	1
Marktfalen	3	4

Meerwaarde afd. Sportstimulering	13	41
Motief sportsti voor samenwerking	10	15
Ontwikkeling interventies	3	3
Organisatiecultuur	1	3
SA weet gemeente niet te vinden	1	1
Samenwerking met sportaanbieders	13	52
Evalueren samenwerking	9	23
Negatieve ervaring club	3	6
Instrumentalisering sportaanbieder	13	37
Keuze samenwerkingspartner	13	57
Kwaliteit interventies	5	9
Motief SA voor samenwerking	12	39
Samenwerking TSA	8	23
Voordeel anders georganiseerde aanbieder	9	16
Voordeel sportvereniging	3	7
Voordeel ZZP'ers	4	6
Spanning persoonlijk en werk	6	8
Vraag vanuit maatschappij	1	1
Werk en waarde sport	1	1
Werkdruk	2	5