**Stichting Willem II Betrokken**

Daniël Jellema

Universiteit UTrecht

De invloed van het betrekken van de doelgroep bij *publieke waarde(n)creatie* op de legitimiteit en steun van maatschappelijke activiteiten van BVO’s

Daniël Jellema (6221467) Master Sportbeleid en Sportmanagement Universiteit Utrecht 19/06/2021

De invloed van het betrekken van de doelgroep bij *publieke waarde(n)creatie* op de legitimiteit en steun van maatschappelijke activiteiten van BVO’s

**Daniël Jellema (6221467)**

**Universiteit Utrecht (faculteit Bestuurs- en Organisatiewetenschap)**

**Master Sportbeleid en Sportmanagement**

**19/06/2021**

Eerste beoordelaar: Jan-Willem van der Roest

Tweede beoordelaar: Arend van Haaften

# Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie over d*e invloed van het betrekken van de doelgroep bij publieke waarde(n)creatie op de legitimiteit en steun van maatschappelijke activiteiten van BVO’s* ten behoeve van de Master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Als basis voor dit onderzoek is het proefschrift van Van Eekeren (2016) ‘D*e Waardenvolle Club’* gehanteerd. Daarnaast is gebruik gemaakt van de *strategische driehoek* van Moore (1995;2000;2013) die als strategie dient om effectief *publieke waarden* te creëren, de concepten *momenten van de waarheid* en *demonstratie* van Van Eekeren (2016) en de systematiek van de *theorie van verandering*. Ondanks de situatie met COVID-19, waardoor interviews digitaal afgenomen zijn, heb ik het schrijven van een masterscriptie als plezierig en leerzaam ervaren. Daarnaast wil ik in dit voorwoord een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben bij de totstandkoming van deze scriptie.

Allereerst wil ik Jan-Willem van der Roest bedanken als zijnde mijn scriptiebegeleider. Naast de doelgerichte feedback die hij gaf, heb ik hem ook op sociaal vlak beter leren kennen. Dit mede doordat we beiden in Baarn wonen en daardoor een aantal keer fysiek hebben kunnen afspreken: van wandelingen door het park tot koffiemomentjes op het terras.

Ten tweede wil ik Suzanne Albregts van Stichting Willem II Betrokken bedanken voor haar enorme enthousiasme en het meedenken in het vinden van respondenten in kader van deze masterscriptie. Daarnaast wil ik Kaylee Sanches en Kim Simons bedanken als zijnde mede-onderzoekers bij het opstellen van de *theorie van verandering*. De keren dat we gezamenlijk in Tilburg hebben mogen sparren over het vormgeven van de *theorie van verandering*, heb ik als plezierig, leerzaam, maar bovenal ook als gezellig ervaren.

Ten slotte wil ik KNVB Expertise en in het bijzonder mijn stagebegeleider Coen Nieuwpoort bedanken, alsmede MVO-manager Aukje Geubbels van de Eredivisie Commanditaire Vennootschap (ECV). Coen Nieuwpoort voor het begeleiden van mijn stage gedurende twee jaar, waarin ik enorm veel geleerd heb over reilen en zeilen binnen de Betaald Voetbal sector en Aukje Geubbels voor haar input en feedback op de *theorie van verandering* en het meedenken in dit proces.

Na deze dankbetuiging rest mij niets meer dan u veel plezier te wensen bij het lezen van mijn masterscriptie.

*Daniël Jellema
Universiteit Utrecht
Master Sportmanagement en Sportbeleid*
*19-06-2021*

# Samenvatting

Sport wordt door overheden, maatschappelijke organisaties en private organisaties als belangrijk geacht om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken (Lucassen, J., & Van Kalmthout, 2015). Overheidsbeleid wordt steeds meer toegespitst op de Plus Sport-benadering (Coalter, 2006). Ook in de Betaald Voetbal sector hebben het erkennen en uitdragen van maatschappelijke verantwoordelijkheden zijn intrede gedaan (Breithbarth, & Harris, 2008). De Betaald Voetbal Clubs (hierna: BVO’s) sluiten hiertoe *publieke partnerschappen* met stakeholders om gezamenlijk aan *publieke waarde(n)creatie* te doen (Alford & O,Flynn, 2012). Echter, door deze netwerkgerichte manier van *publieke waarde(n)creatie*, wordt de samenleving niet of nauwelijks betrokken bij dit proces. Hierdoor wordt kennis vanuit de samenleving niet meegenomen in het proces, terwijl het doel van *publieke waarde(n)creatie* gericht is op deze samenleving. Vargo & Lusch (2004) en Prahalad & Ramaswamy (2004) zeggen dan ook dat het creëren van publieke waarden alleen kan in samenwerking of samenspraak met de ‘samenleving’, oftewel: de doelgroep van een maatschappelijk project. Het niet betrekken van de doelgroep kan leiden tot het verlies van steun en legitimiteit (Provan & Brinton Milward, 2001). Daarom beveelt Van Eekeren (2016) in zijn proefschrift ‘De Waardenvolle Club’ aan om de doelgroep bij het proces van *publieke waarde(n)creatie* te betrekken door het gebruik van de *theorie van verandering.* Dit kan volgens Van Eekeren (2016) meer legitimiteit vanuit de doelgroep opleveren, aangezien zij daarmee invloed kunnen uitoefenen op de *publieke waarde(n)creatie.*

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen of het betrekken van de doelgroep bij *publieke waarde(n)creatie* leidt tot meer *legitimiteit en steun* van de maatschappelijke activiteiten, waarbij de *theorie van verandering* als systematiek is gebruikt. Hiertoe is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

Welke invloed heeft het betrekken van de doelgroep van maatschappelijke activiteiten door BVO’s bij *publieke waarde(n)creatie* middels *de theorie van verandering* op de *legitimiteit en steun* van deze maatschappelijke activiteiten?

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag is de doelgroep betrokken bij het creëren van *publieke waarden* voor twee maatschappelijke projecten van Stichting Willem II Betrokken: Playing for Success en de Blindentribune. Dit is gedaan middels participatief actieonderzoek, waarbij een onderzoeksnetwerk is opgesteld. Binnen dit participatieve actieonderzoek is gebruik gemaakt van de kennis van enkele externe deskundigen, semigestructureerde interviews, documentanalyse en een observatie.

Met deze onderzoeksopzet als basis, laat dit onderzoek zien dat het betrekken van de doelgroep bij *publieke waarde(n)creatie* kan leiden tot meer legitimiteit van de maatschappelijke activiteiten, maar dat dit afhankelijk is van de maatschappelijke activiteit. Playing for Success is een project waarbij Stichting Willem II Betrokken enkel een faciliterende en ondersteunende rol heeft. De projectpartner bewaakt de kwaliteit van het curriculum, de uitvoerenden verzinnen de activiteiten binnen het curriculum. Hierdoor kan de doelgroep niet tot nauwelijks invloed uitoefenen. Doordat Playing for Success (deels) aan de verwachtingen van de doelgroep voldoet, kennen zij wel legitimiteit toe, ook al is de invloed vanuit de doelgroep nihil. Daarentegen is de doelgroep bij de Blindentribune in het beginstadium veelvuldig betrokken, waardoor de invloed vanuit de doelgroep groter is. Dit komt doordat de projectpartner enkel een adviserende rol heeft en Stichting Willem II Betrokken verantwoordelijk is, samen met de verslaggevers, voor de uitvoering. Dit betekent dat de betrokkenheid vanuit de doelgroep om gezamenlijk *publieke waarden* te creëren, groter is.

Op basis hiervan wordt aanbevolen om, waar mogelijk, de doelgroep te betrekken bij het initiëren van een maatschappelijke activiteit, zodat de betrokkenheid, en daarmee de legitimiteit, geoptimaliseerd kan worden. Hierbij is het afhankelijk van de maatschappelijke activiteit hoe groot de invloed vanuit de doelgroep kan zijn, aangezien de kwaliteit van een maatschappelijke activiteit niet moet leiden onder een te grote invloed van de doelgroep.

# Inhoudsopgave

[Voorwoord 2](#_Toc75117819)

[Samenvatting 3](#_Toc75117820)

[Inhoudsopgave 4](#_Toc75117821)

[1. Inleiding 7](#_Toc75117822)

[1.1 Aanleiding 7](#_Toc75117823)

[1.2 Probleemstelling 9](#_Toc75117824)

[1.3 Vraagstelling 9](#_Toc75117825)

[1.4 Doelstelling 9](#_Toc75117826)

[1.5 Relevantie 9](#_Toc75117827)

[1.5.1 Maatschappelijke relevantie 9](#_Toc75117828)

[1.5.2 Wetenschappelijke relevantie 10](#_Toc75117829)

[1.6 Leeswijzer 10](#_Toc75117830)

[2. Context Stichting Willem II Betrokken 11](#_Toc75117831)

[3. Theoretisch kader 12](#_Toc75117832)

[3.1 Paradigma’s publieke waarde(n) 12](#_Toc75117833)

[3.2 Strategische driehoek Moore 13](#_Toc75117834)

[3.3 Kritiek op strategische driehoek Moore 15](#_Toc75117835)

[3.4 Theorie van verandering 16](#_Toc75117836)

[3.5 Resumé 17](#_Toc75117837)

[4. Literatuurstudie 18](#_Toc75117838)

[4.1 De *theorie van verandering* in het sociale domein 18](#_Toc75117839)

[4.2 De *theorie van verandering* in de sport 18](#_Toc75117840)

[4.3 ‘Momenten van de waarheid’ en ‘demonstratie’ 19](#_Toc75117841)

[4.4 Resumé 20](#_Toc75117842)

[5. Methodologie 21](#_Toc75117843)

[5.1 Onderzoeksbenadering 21](#_Toc75117844)

[5.2 Dataverzameling 21](#_Toc75117845)

[5.2.1 Semigestructureerde interviews 21](#_Toc75117846)

[5.2.2 Documentanalyse 21](#_Toc75117847)

[5.2.3 Observatie 21](#_Toc75117848)

[5.2.4 Overzicht dataverzameling 22](#_Toc75117849)

[5.3 Onderzoeksmethode 22](#_Toc75117850)

[5.3.2 Actieonderzoek 22](#_Toc75117851)

[5.3.3 Actieonderzoek schematische planning 27](#_Toc75117852)

[5.4 Data-analyse 27](#_Toc75117853)

[5.5 Betrouwbaarheid en validiteit 27](#_Toc75117854)

[6. Resultaten en analyse 29](#_Toc75117855)

[6.1 Theorie van verandering 29](#_Toc75117856)

[6.1.2 Playing for Success 29](#_Toc75117857)

[6.1.3 Blindentribune 34](#_Toc75117858)

[6.2 Rollen 38](#_Toc75117859)

[6.2.1 Rol BVO (Willem II) 38](#_Toc75117860)

[6.2.2 Rol projectpartner 41](#_Toc75117861)

[6.2.3 Rol doelgroep 43](#_Toc75117862)

[6.2.4 Rol uitvoerenden 46](#_Toc75117863)

[6.3 Verbeterpunten 49](#_Toc75117864)

[6.3.1 Playing for Success 49](#_Toc75117865)

[6.3.2 Blindentribune 50](#_Toc75117866)

[6.4 Momenten van de waarheid, demonstratie en de strategische driehoek 51](#_Toc75117867)

[6.4.1 Theoretische concepten: de verbanden en verschillen 51](#_Toc75117868)

[6.4.2 Theoretische concepten: toepassing op de maatschappelijke activiteiten Stichting Willem II Betrokken 53](#_Toc75117869)

[7. Conclusies en aanbevelingen 57](#_Toc75117870)

[7.1 Conclusies 57](#_Toc75117871)

[7.2 Aanbevelingen 59](#_Toc75117872)

[7.2.1 Praktische aanbevelingen 59](#_Toc75117873)

[7.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek 60](#_Toc75117874)

[8. Reflectie 61](#_Toc75117875)

[Bijlagen 62](#_Toc75117876)

[Bijlage 1: Bibliografie 62](#_Toc75117877)

[Bijlage 2: Respondentenlijst interviews 64](#_Toc75117878)

[Bijlage 3: Topiclijst en interviewvragen 65](#_Toc75117879)

[Playing for Success deelnemer 65](#_Toc75117880)

[Playing for Success stagiaires 67](#_Toc75117881)

[Playing for Success docent 68](#_Toc75117882)

[Playing for Succes MVO-manager 69](#_Toc75117883)

[Playing for Success centrummanager 70](#_Toc75117884)

[Blindentribune deelnemer 71](#_Toc75117885)

[Blindentribune verslaggever 72](#_Toc75117886)

[Blindentribune Visio 73](#_Toc75117887)

[Blindentribune MVO-manager 74](#_Toc75117888)

[Bijlage 4: Codeboom 75](#_Toc75117889)

[Blindentribune 75](#_Toc75117890)

[Playing for Success 77](#_Toc75117891)

[Bijlage 5: Observatie Playing for Success 79](#_Toc75117892)

[Bijlage 6: TOC’s 80](#_Toc75117893)

[Overkoepelend 80](#_Toc75117894)

[Football Memories 80](#_Toc75117895)

[Scoor een boek! 81](#_Toc75117896)

[Op de stip 81](#_Toc75117897)

[Libra Fit & Fun dag 81](#_Toc75117898)

[Rabo Willem II Foodtour 82](#_Toc75117899)

[Bijlage 7: Actieonderzoek 83](#_Toc75117900)

[Diagnostische fase 83](#_Toc75117901)

[Sociale participatie 83](#_Toc75117902)

[Positieve gezondheid 83](#_Toc75117903)

[Talentontwikkeling 84](#_Toc75117904)

[Ontwikkelingsfase 86](#_Toc75117905)

[Bijlage 8: Transcripten 101](#_Toc75117906)

[Blindentribune 101](#_Toc75117907)

[Respondent 1: Doelgroep (deelnemer) 101](#_Toc75117908)

[Respondent 2: Doelgroep (deelnemer testfase en contactpersoon Oogcafé Tilburg) 103](#_Toc75117909)

[Respondent 3: Doelgroep (deelnemer) 106](#_Toc75117910)

[Respondent 4: Uitvoerenden (verslaggever) 108](#_Toc75117911)

[Respondent 5: Uitvoerenden (verslaggever) 110](#_Toc75117912)

[Respondent 6: Projectpartner (Visio medewerker advies) 112](#_Toc75117913)

[Respondent 7: Stichting Willem II Betrokken (MVO-manager) 115](#_Toc75117914)

[Playing for Success 117](#_Toc75117915)

[Respondent 8: Doelgroep (deelnemer + ouder) 117](#_Toc75117916)

[Respondent 9: Doelgroep (deelnemer + ouder) 120](#_Toc75117917)

[Respondent 10: Doelgroep (deelnemer + ouder) 123](#_Toc75117918)

[Respondent 11: Uitvoerenden (docent) 126](#_Toc75117919)

[Respondent 12: Uitvoerenden (stagiair) 128](#_Toc75117920)

[Respondent 13: Uitvoerenden (stagiair) 131](#_Toc75117921)

[Respondent 14: Uitvoerenden (stagiair) 134](#_Toc75117922)

[Respondent 15: Projectpartner (Playing for Success centrummanager) 137](#_Toc75117923)

[Respondent 16: Stichting Willem II Betrokken (MVO-manager) 141](#_Toc75117924)

# Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven, de probleem-, vraag- en doelstelling getoond en ten slotte een leeswijzer gepresenteerd.

## 1.1 Aanleiding

**‘***Vervoetbalisering’ samenleving*Sport wordt door overheden, maatschappelijke organisaties en private organisaties als belangrijk geacht om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Overheidsbeleid wordt steeds meer toegespitst op de Plus Sport-benadering (Coalter, 2006). De Plus Sport-benadering houdt in dat sport wordt beschouwd als een middel om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken. Ook in de Betaald Voetbal sector hebben het erkennen en uitdragen van maatschappelijke verantwoordelijkheden zijn intrede gedaan (Breithbarth, & Harris, 2008). Dit uit zich niet alleen in het faciliteren van de sport voetbal door Betaald Voetbal Organisaties (hierna: BVO’s), maar ook in het grootschalig inzetten van BVO’s als partner om maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken (Van Eekeren, 2016, p. 18).

Alle 34 BVO’s in Nederland voeren inmiddels maatschappelijk verantwoord ondernemen (hierna: MVO) -activiteiten uit. Deels komt dit voort uit intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de maatschappij (Van Eekeren, 2016, p. 42), deels komt dit voort uit druk vanuit stakeholders om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken (Van Eekeren, 2016, p. 54). Tevens zoeken sponsoren naar organisaties die een positief imago hebben en dezelfde (maatschappelijke) doelstellingen nastreven. Het uitdragen van maatschappelijke verantwoordelijkheid levert als organisatie enerzijds sponsorinkomsten op, anderzijds een positief imago vanuit de maatschappij (Porter, & Kramer, 2006), maar creëert daarnaast waarde voor stakeholders in de vorm van publieke, financiële en culturele waarden (Maignan, Ferrell & Hult, 1999).

Van Eekeren (2016) spreekt over ‘vervoetbalisering van de samenleving’. Hier wordt mee bedoeld dat vrijwel elke gemeenschap in Nederland het voetbal omarmt en voetbal verschillende gemeenschappen bindt (Putnam, 2001). BVO’s kunnen bijdragen aan verbeterde sociale vaardigheden en een verhoogd zelfvertrouwen (Jarvie, 2003; Coalter 2010; Vermeulen & Verweel, 2009). BVO’s, overheden en private en publieke organisaties werken dan ook steeds meer samen aan het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen (Van Montfoort & Van Twist, 2009). De Betaald Voetbalwereld kan met haar bereik een boodschap overbrengen op de maatschappij, vandaar dat BVO’s als geschikte partner worden gezien door overheden en private en publieke organisaties (Smith & Westerbeek, 2007).

*Partnerschappen en stakeholders*BVO’s zijn in bepaalde mate afhankelijk van stakeholders (Breithbarth & Harris, 2008). De stakeholders zorgen namelijk voor het bestaansrecht van een BVO. Zonder stakeholders heeft een BVO geen inkomsten. Stakeholders die zelf maatschappelijk betrokken zijn, zoeken sneller toenadering tot een BVO indien de BVO ook maatschappelijk betrokken is; het liefst met dezelfde maatschappelijke doeleinden. Dit wordt door Van Eekeren (2016) ook wel aangeduid als *slim partnerschap:* het creëren van een partnerschap op basis van duurzame, gemeenschappelijke (maatschappelijke) doelstellingen. Van Eekeren (2016) onderscheidt twee typen stakeholders voor BVO’s: *interne* en *externe* stakeholders. De interne stakeholders bestaan uit ‘diegenen die direct betrokken zijn bij de uitvoering van de voetbalorganisatie’. De direct betrokkenen bij een betaald voetbalorganisatie (BVO) zijn de toezichthouders, bestuurders, spelers en technische staf, managers, aandeelhouders, overige werknemers en vrijwilligers. Externe stakeholders bestaan uit ‘alle partijen die een directe (werk)relatie hebben met een voetbalorganisatie, zonder hier zelf deel van uit te maken’. Deze groep bestaat uit supporters, sponsoren, koepelorganisaties (Eredivisie Commanditaire Vennootschap, Coöperatie Eerste Divisie, Koninklijke Nederlandse Voetbalbond), landelijke en lokale overheden, media, zaakwaarnemers, belangenorganisaties (zoals bijvoorbeeld Coaches Betaald Voetbal, Federatie van Betaald Voetbal Organisaties, European Club Association, Centrale Spelersraad) en maatschappelijke instellingen.

Het aangaan van *publieke partnerschappen* met stakeholders is belangrijk voor BVO’s om als sociaal legitieme actor gezien te worden (Valentini & Johansen, 2013), aangezien een BVO afhankelijk is van deze stakeholders ten aanzien van inkomsten en daarmee hun bestaansrecht. Deze stakeholders voeren druk uit op de BVO’s om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken (Van Eekeren, 2016, p. 54). Doordat organisaties (lees: BVO’s) *publieke partnerschappen* aangaan ten behoeve van hun MVO-beleid met stakeholders (Alford & O’Flynn, 2012) en daarmee netwerkgericht te werk gaan, worden invloeden van buiten een netwerk niet of nauwelijks gehoord (Van Eekeren, 2016, p. 140). Met een publiek partnerschap wordt bedoeld dat de samenwerking in dit partnerschap gericht is op de samenleving en het creëren van publieke waarden. Economische doelen gericht op consumenten vallen bij een publiek partnerschap buiten beschouwing (Laing, 2003). Het netwerkgericht te werk gaan kan leiden tot *over-expecting* en *over-promising*, omdat niet alle belanghebbenden worden betrokken in het proces tot het opstellen van publieke waarden en dus niet allemaal worden gehoord. Hierdoor wordt niet alle beschikbare kennis vanuit elke belanghebbende benut om tot publieke waarden te komen die als meest effectief beschouwd kunnen worden; dit kan leiden tot *over-expecting* en ­*over-promising*. De *theorie van verandering* kan gebruikt worden om in samenspraak met stakeholders en de doelgroep publieke waarden te creëren, waarbij elke belanghebbende gehoord wordt.

*Over-expecting* betekent dat stakeholders ‘irreëel hoge verwachtingen hebben ten aanzien van de te creëren publieke waarden’. *Over-promising* betekent dat bestuurders en managers van BVO’s ‘beloven aan maatschappelijke uitdagingen bij te dragen, maar dit niet volledig kunnen waarmaken’. Over-expecting en over-promising kan leiden tot problemen bij de *demonstratie* van publieke waarden: BVO’s kunnen de maatschappelijke verwachtingen, in de ogen van de verschillende typen stakeholders, niet waarmaken. Dit kan zijn omdat maatschappelijke verwachtingen onhaalbaar blijken of de resultaten niet aantoonbaar zijn. De wijze waarop de bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken gedemonstreerd wordt, heeft invloed op de steun, geloofwaardigheid en legitimiteit over de opgestelde publieke waarden (Van Eekeren, 2016, p. 138-139). Volgens Moore (1995) dienen resultaten van maatschappelijke vraagstukken bij te dragen aan waardevolle uitkomsten en dienen deze voor elke groep stakeholders apart opgesteld te worden, afhankelijk van betreffende belangen.

Een gevolg van het netwerkgericht werken door BVO’s en hun stakeholders is dat gezamenlijk voortdurend op zoek zijn naar consensus over het opstellen van *publieke waarden*, waardoor maatschappelijke belangen vanuit de samenleving niet of nauwelijks worden gehoord. Dit kan ertoe leiden dat opgestelde publieke waarden niet overeenkomen met de publieke waarden zoals de samenleving deze voor ogen heeft en daardoor niet effectief blijken. Als *publieke waarden* zijn opgesteld door de BVO en haar stakeholders zonder dat de doelgroep hierbij is betrokken, kan dit leiden tot legitimiteitsverlies (Provan & Brinton Milward, 2001, p.423), aangezien de doelgroep niet gehoord wordt. Vargo & Lusch (2004) en Prahalad & Ramaswamy (2004) zeggen dan ook dat het creëren van *publieke waarden* alleen kan in samenwerking of samenspraak met de ‘samenleving’, oftewel: de doelgroep van een maatschappelijk project.

Door middel van het gebruik van de *theorie van verandering,* een systematiek waarin de strategie wordt gedefinieerd om *publieke waarden* te bereiken, kunnen *publieke waarden* mogelijk gedefinieerd worden door samenspraak tussen de BVO en haar maatschappelijke partners, maar ook door inbreng van specifieke doelgroepen en externe deskundigen (Van Eekeren, 2016). Het gezamenlijk opstellen van *publieke waarden* komt overeen met opvattingen uit de *stakeholdertheorie*, waar het belangrijk is om inzicht in normatieve en instrumentele opvattingen van stakeholders en doelgroepen te krijgen over hoe en wanneer maatschappelijke activiteiten van waarde zijn (Wheeler, Colbert & Freeman, 2003). Dit iteratieve proces om tot de opstelling van publieke waarden te komen, zorgt voor extra vertrouwen bij stakeholders en kan *over-expecting* en *over-promising* reduceren. Dit extra vertrouwen kan dus verkregen worden door de samenleving te betrekken bij *publieke waarde(n)creatie*.

*Samenleving als stakeholder*
Van Eekeren (2016, p. 164) haalt de opkomst van *active citizenship* aan. Hier wordt mee bedoeld dat de overheid verwachtingen deponeert bij de burgers en organisaties in het maatschappelijk middenveld om bij te dragen aan publieke waardencreatie. Tevens voelen burgers en organisaties in het maatschappelijk middenveld intrinsieke motivatie om hieraan bij te dragen. Norman (2010) spreekt over een overbrugging van *big government (*overheid zorgt voor de samenleving) naar *big society (*macht verschuift meer naar de samenleving). Tonkens (2014) spreekt op haar beurt over een *participatiesamenleving.* Van Eekeren (2016), Norman (2010) en Tonkens (2014) bedoelen in grote lijnen hetzelfde, maar hanteren verschillende begrippen. De clue is dat de burger/maatschappij meer betrokken raakt bij het verwezenlijken van maatschappelijke doelstellingen, zodat er effectiever maatschappelijk beleid gevoerd kan worden passend bij maatschappelijke doelstellingen die op dat moment actueel zijn in de maatschappij. De maatschappij staat immers middenin het ‘speelveld’ waar organisaties van maatschappelijk belang willen zijn, waarbij de activiteiten op deze doelgroep zijn gericht. Door samenspraak tussen de BVO, maatschappelijk partner en de samenleving worden actoren actief betrokken bij het proces van publieke waarde(n)creatie, waarin de *theorie van verandering* een systematiek is om dit te bewerkstelligen.

## 1.2 Probleemstelling

Uit de literatuur blijkt dat bij het opstellen van publieke waarden de BVO, de stakeholders en de doelgroep van de maatschappelijke activiteit betrokken moeten worden om steun, vertrouwen en legitimiteit te verkrijgen en te behouden. In de praktijk blijkt dat de doelgroep van een maatschappelijk project niet tot nauwelijks betrokken wordt in dit proces (Van Eekeren, 2016) en daardoor publieke waarden/maatschappelijke doelstellingen vanuit de BVO en haar stakeholders minder effectief tot uiting komen. Door het gebruik van de *theorie van verandering* kunnen publieke waarden effectiever worden opgesteld en daarmee de legitimiteit vergroten, doordat niet alleen input vanuit het eigen netwerk, maar ook input vanuit specifieke doelgroepen en/of externe deskundigen komt. Met name de input vanuit specifieke doelgroepen zorgt ervoor dat publieke waarden effectiever kunnen worden opgesteld, aangezien zij de groep zijn waarop de publieke waarden in de praktijk geprojecteerd gaan worden. Aangezien uit de praktijk blijkt dat de doelgroep van de maatschappelijke activiteit niet of nauwelijks betrokken wordt in het proces omtrent het bepalen welke publieke waarden gecreëerd worden, en daarmee de legitimiteit van een project verloren kan gaan wanneer de doelgroep niet betrokken wordt, staat centraal in dit onderzoek de *theorie van verandering* en de toepassing daarvan door BVO’s.

## 1.3 Vraagstelling

Hoofdvraag:

Welke invloed heeft het betrekken van de doelgroep van maatschappelijke activiteiten door BVO’s bij *publieke waarde(n)creatie* middels *de theorie van verandering* op de *legitimiteit en steun* van deze maatschappelijke activiteiten?

Deelvragen:

1. Hoe wordt de *theorie van verandering* vormgegeven door de BVO, maatschappelijke partner(s) en overige stakeholders om tot publieke waarden te komen?
2. In welke mate is er samengewerkt door de BVO, maatschappelijk partner en overige stakeholders bij *publieke waarde(n)creatie*?
	1. Welke rol speelt de BVO in het bepalen van welke publieke waarden gecreëerd worden?
	2. Welke rol speelt de projectpartner in het bepalen van welke publieke waarden gecreëerd worden?
	3. Welke rol speelt de doelgroep in het bepalen van welke publieke waarden gecreëerd worden?
	4. Welke rol spelen de uitvoerenden in het bepalen van welke publieke waarden gecreëerd worden?
3. Welke verbeterpunten kunnen er geconstateerd worden in termen van het gezamenlijk bepalen welke publieke waarden gecreëerd worden?

## 1.4 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is enerzijds om inzichtelijk te maken middels de *theorie van verandering* hoe het proces omtrent het opstellen van publieke waarden/maatschappelijke doelstellingen wordt volbracht. Anderzijds wordt getracht te beschrijven welk effect het betrekken van de doelgroep bij de inhoud van een project heeft op de legitimiteit vanuit de autoriserende omgeving bij het opstellen van de *theorie van verandering.*

## 1.5 Relevantie

### 1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek beoogt enerzijds voor BVO’s en haar (maatschappelijke) partners inzicht te bieden in het effect van het gebruik van de theorie van verandering om tot publieke waarden te komen. Anderzijds beoogt dit onderzoek inzicht te bieden in het effect op het creëren van publieke waarden, wanneer de doelgroep van de maatschappelijke activiteit wordt betrokken bij publieke waarde(n)creatie. Indien de beoogde publieke waarden van de maatschappelijke activiteiten niet overeenkomen met de publieke waarden zoals de doelgroep deze voor ogen heeft, gaat dit ten koste van de legitimiteit van de maatschappelijke activiteiten. Doordat dit onderzoek ingaat op het proces omtrent het opstellen van publieke waarden aan de hand van de *theorie van verandering*, waarbij het betrekken van de doelgroep hierin als effectiever wordt beschouwd, kunnen de BVO’s hieruit lering trekken om maatschappelijke activiteiten effectiever tot uiting te laten komen in samenspraak met stakeholders buiten hun eigen netwerk. Doordat maatschappelijke activiteiten effectiever kunnen worden ingezet, worden maatschappelijke problemen effectiever aangepakt en kan dit leiden tot een leefbaardere samenleving.

### 1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Tot op heden is er weinig onderzoek gedaan naar BVO’s en haar maatschappelijke partners tot het komen van publieke waarden door middel van de *theorie van verandering.* Van Eekeren (2016) haalt in zijn proefschrift het concept *theorie van verandering* aan en licht toe waarom dit concept kan leiden tot een effectievere opstelling van publieke waarden. Dit concept heeft hij in 2013 toegepast binnen de KNVB bij de start van een nieuw programma: ‘Football for Water’. Er is destijds gekozen om de *theorie van verandering* als concept toe te passen, aangezien er diverse nieuwe stakeholders in het programma werden betrokken. Doordat de KNVB dit concept gebruikte, kon de KNVB goed haar eigen positie bepalen binnen het netwerk. Ook heeft het concept geholpen bij het opstellen van monitoring- en evaluatiesystematiek. Door deze systematiek konden betrokken stakeholders aangeven welk type resultaten zij naar voren wilden laten komen, zodat het voor eenieder relevant zou zijn. Daarnaast heeft van Eekeren (2016) het concept *theorie van verandering* toegepast in 2016 toen bij het opstellen hiervan voor de Nederlandse Sport for Development-coalitie, waar het KNVB WordCoaches-programma onderdeel van is en Right To Play en ISA daarbinnen partners zijn. Hieruit blijkt dat uitvoerenden van het maatschappelijk project gemist worden bij het opstellen van de *theorie van verandering*.

Echter, de *theorie van verandering* is nog niet toegepast door BVO’s, behalve door Feyenoord (ECV, 2021). Van Eekeren (2016) beschrijft in zijn proefschrift hoe de *theorie van verandering* ingezet kan worden bij BVO’s en kan leiden tot een effectievere opstelling van publieke waarden, maar heeft deze systematiek nog niet op BVO’s toegepast. Dit onderzoek zal daarom het concept *theorie van verandering* (Van Eekeren, 2016)toepassen op een maatschappelijk project van een BVO en haar maatschappelijke partner(s), waarbij enerzijds onderzocht wordt hoe de *theorie van verandering* door de BVO en haar maatschappelijke partner(s) vormgegeven wordt en anderzijds of het betrekken van de doelgroep van een maatschappelijk project leidt tot meer legitimiteit vanuit de *autoriserende omgeving* (Moore, 1995;2000;2013).

Het onderzoeken van de legitimiteit en steun vanuit de doelgroep wanneer zij betrokken worden bij publieke waarde(n)creatie, behorend tot de *autoriserende omgeving*, het begrip wat één van de drie onderdelen is van de strategische driehoek van Moore (1995;2000;2013) (zie hoofdstuk 2.3), in combinatie met het concept de *theorie van verandering* (zie hoofdstuk 2.5)*,* levert nieuwe wetenschappelijke inzichten op. Enerzijds is dit een verdiepingsslag op het proefschrift van Van Eekeren (2016), aangezien hij enkel het concept beschreven heeft en niet bij BVO’s ter uitvoering heeft gebracht. Anderzijds is dit onderzoek een aanvulling op de literatuur over de strategische driehoek van Moore (1995;2000;2013), omdat zijn theorie nog weinig in de praktijk is toegepast (Alford et al, 2016). Tot slot is een combinatie van beiden nog niet eerder toegepast in een onderzoek op een maatschappelijk project bij een BVO.

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de aanleiding, probleemstelling en bijbehorende vraag- en doelstelling gepresenteerd. In hoofdstuk 2 wordt de context van Stichting Willem II Betrokken beschreven, alsmede de twee projecten die in deze masterscriptie onderzocht zijn. Vervolgens worden in het theoretisch kader (hoofdstuk 3) en de literatuurstudie (hoofdstuk 4) de gebruikte theorieën en concepten, de strategische driehoek van Moore (1995;2000;2013), de *theorie van verandering* zoals van Van Eekeren (2016) deze in zijn proefschrift omschrijft de *momenten van de waarheid (*Van Eekeren, 2016) en de *demonstratie* (Van Eekeren, 2016), uiteengezet. In hoofdstuk 5 volgt de methodologische onderbouwing die ten grondslag ligt aan dit onderzoek beschreven. Daarna volgt in hoofdstuk 6 de resultaten- en analysesectie, waarin de empirische data uiteen is gezet en geanalyseerd is aan de hand van de theorieën en concepten. In hoofdstuk 7 worden allereerst de deelvragen beantwoordt en vervolgens een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag, aangevuld met aanbevelingen. In hoofdstuk 8 volgt een reflectie op dit onderzoek. In deze reflectie worden enkele beperkingen bij het uitvoeren van dit onderzoek beschreven, alsmede aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Ten slotte zijn in de bijlagen achtereenvolgens de bibliogafie, de topclijst met interviewvragen, een codeboom per project, een observatieverslag, een *theorie van verandering* per project en voor de stichting overkoepelend, een logboek dat is bijgehouden behorend bij *participatief actieonderzoek* en de transcripten opgenomen.

# Context Stichting Willem II Betrokken

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Stichting Willem II Betrokken. Stichting Willem II Betrokken is de maatschappelijke stichting van de BVO Willem II en bestaat sinds 21 juli 2016. Stichting Willem II Betrokken voert de maatschappelijke activiteiten uit in en rondom Tilburg namens de BVO Willem II door het gebruik van het imago en de kracht van de BVO Willem II, haar spelers en haar meest relevante stakeholders (bestuur, trainer, Raad van Commissarissen (RvC), supportersgroepen en sponsoren). Stichting Willem II Betrokken is altijd facilitator en soms organisator, maar geen uitvoerder van een maatschappelijke activiteit. De uitvoering is in handen van partners.

De drie *publieke waarden* die Stichting Willem II Betrokken nastreeft zijn *participatie*, *positieve gezondheid* en *talentontwikkeling*. Dit doen zij door middel van verschillende projecten:

* Playing for Success
* Blindentribune
* Rabo Willem II Food Tour
* Libra Fit & Fun
* Football Memories
* Scoor een Boek!
* Op de stip

De keuze voor maatschappelijke projecten die Stichting Willem II Betrokken uitvoert, moeten in ieder geval de volgende aspecten bevatten:

1. Raakvlakken met de drie publieke waarden;
2. Meerdere lokale partijen zijn betrokken bij een initiatief, waardoor verbinding ontstaat tussen ondernemers, maatschappelijke organisaties, welzijn, onderwijs en (Til)burgers);
3. Een maatschappelijk project moet een duurzaam karakter hebben.

In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op de projecten Playing for Success en de Blindentribune. Deze keuze is gemaakt, omdat beide projecten een andere doelgroep aanspreken en de frequentie qua uitvoering van de projecten verschilt.

*Playing for Success* (Maatschappelijk jaarverslag, 2021)Playing for Successis een landelijk initiatief waarbij leerlingen van 9 tot en met 13 jaar geholpen worden om hun zelfvertrouwen en motivatie te vergroten. Leerlingen die minder gemotiveerd zijn, onzeker zijn, weinig zelfvertrouwen hebben, een laag zelfbeeld hebben, gepest worden, minder weerbaar zijn en/of onopvallend aanwezig zijn, komen hiervoor in aanmerking. Leerlingen worden via school aangemeld voor dit project en komen dan vervolgens elf weken lang, één keer per week, naar de uitdagende leeromgeving bij het Koning Willem II Stadion. Tijdens deze bijeenkomsten werken de kinderen, onder leiding van een docent, gericht aan persoonlijke doelen die ze samen met een begeleider opgesteld hebben. Aan deze doelen wordt vervolgens gewerkt door middel van allerlei speelse activiteiten rondom taal, rekenen, begrijpend lezen, samenwerken, ICT en sociale vaardigheden. Dit spelend leren in een gave omgeving, wordt de ‘wow-factor’ genoemd. Het stadion, het topsportklimaat en spelers als rolmodel dragen allemaal bij aan een omgeving die kinderen uitdaagt, stimuleert en prikkelt tot betere leerprestaties.

*Blindentribune* (Maatschappelijk jaarverslag, 2021)
Voetbal is voor iedereen. Willem II verwelkomt graag zoveel mogelijk supporters in het eigen Koning Willem II stadion. Zo ook visueel gehandicapten. Na een aantal tests is de Blindentribune vanaf februari 2020 een feit. Met de juiste technische apparatuur en een aantal vrijwillige sportverslaggevers kunnen de supporters op de Blindentribune de wedstrijd op een unieke manier ervaren. Deze unieke manier houdt in dat visueel gehandicapten voor aanvang van de wedstrijd een hoofdtelefoon krijgen die ze tijdens de wedstrijd opdoen. Iedere thuiswedstrijd zijn twee vrijwillige reporters, die op perstribune in het stadion zitten, door deze hoofdtelefoon te horen. Zij doen gedetailleerd verslag van de wedstrijd, terwijl de visueel gehandicapten zelf de sfeer, geur en andere omstandigheden kunnen ervaren.

# 3. Theoretisch kader

In dit onderzoek staat het creëren van *publieke waarden* en de *legitimiteit* die wordt toegekend vanuit de doelgroep centraal. Allereerst wordt gekeken naar heersende paradigma’s omtrent het creëren van publieke waarden, waarin naar voren komt welke actoren binnen een bepaald betrokken zijn en worden bij *publieke waarde(n)creatie.* Vervolgens wordt de theorie omtrent de *strategische driehoek* van Moore (1995;2000;2013) beschreven, alvorens de *theorie van verandering* en de koppeling met enkele aspecten uit de *strategische driehoek* wordt beschreven.

## 3.1 Paradigma’s publieke waarde(n)

Het creëren van publieke waarde(n) kent door de jaren heen verschillende managementparadigma’s. Het is belangrijk om deze verschillende paradigma’s te beschrijven, aangezien hieruit blijkt hoe verschillende wetenschappers door de jaren heen tegen het opstellen van publieke waarden aankijken en welke stroming dominant is of was. Allereerst werd het paradigma *traditional public administration* geïntroduceerd (Stoker, 2006). *Traditional public administration* past bij een bureaucratische overheid met een hiërarchische structuur (Hughes, 2012), waarbij er geen beroep wordt gedaan op de maatschappij om publieke waarden te creëren. Na een economische recessie en kritiek op de handelswijze van de overheid, ontstond de behoefte naar meer efficiëntie (Bovens, ’t Hart & Twist, 2012). Uit deze behoefte ontstond in de jaren ’80 de stroming *new public management* (Geuijen, 2014; Hughes, 2012).

*New public management* houdt in dat de overheid haar werkwijze op een private manier benaderd, (Stoker, 2006) wat tot uiting komt door sturingsgericht te werken om doelen te behalen. Dit houdt in dat de overheid enkel op hoofdlijnen beleid bepaalt en de uitvoering van het opgestelde beleid aan publieke organisaties overlaat (Bovens et al., 2012). Hierdoor werden overheidskosten verlaagd, waarmee werd ingespeeld op de economische recessie. Aangezien de overheid een publieke instantie is en geen marktpartij, bleek deze werkwijze niet optimaal (Moore, 1995), ook omdat de perceptie over de samenleving veranderde; de samenleving fragmenteerde (Castells, 1996). Vanuit deze kritiek en ontwikkeling ontstond *public value management.*

Het creëren van publieke waarden in een publiek partnerschap staat centraal bij *public value management* (Stoker, 2006; Jorgensen & Bozeman, 2007)*.* Dit netwerk bestaat uit de overheid en relevante stakeholders (Stoker, 2006). Allereerst werd gedacht dat de overheid de actor was om publieke waarden te creëren (*new public management)*. Door een gefragmenteerde samenleving (Castells, 1996) volstond de overheid niet meer als enige actor om publieke waarden te creëren. De publieke waarden worden door het bereiken van consensus binnen dit netwerk bepaalt. Doordat er gewerkt wordt in een netwerk, spreekt men in de literatuur over *governance.* Met *governance* wordt bedoeld dat de overheid niet als centrale actor wordt gezien, maar dat de overheid afhankelijk is van stakeholders in het netwerk (Bovens et al., 2012), anders dan bij *government,* waarbij de overheid de centrale actor is zonder gebruik te maken van relevante stakeholders.

In de context van de BVO’s en maatschappelijke activiteiten is de lokale overheid, de gemeente, de partner die (lokale) problematieken in het vizier heeft waar de BVO een bijdrage aan kan leveren. In deze context is een duidelijke *governance* structuur te zien: de lokale overheid weet welke (lokale) problematieken er zijn en reikt hiertoe subsidies uit aan BVO’s om, in samenwerking met maatschappelijke partners, een bijdrage te leveren aan het reduceren van deze problematieken. De overheid neemt hier niet de rol van centrale actor in, maar geeft enkel een startschot tot het opzetten van maatschappelijke activiteiten, doordat zij (lokale) problematieken aanreiken. Binnen zo’n *publiek partnerschap* is de strategische driehoek van Moore (1995;2000;2013) een middel om een strategie op te zetten aan de hand van vooraf opgestelde publieke waarden.

## 3.2 Strategische driehoek Moore

Moore (1995;2000;2013) heeft een strategische driehoek ontwikkeld gericht op waardevol besturen en het creëren van een geschikte strategie (Moore, 1995; Benington et al, 2011). Deze strategische driehoek bestaat uit drie elementen (*publieke waarde propositie, legitimiteit en steun en operationele capaciteit)* die in evenwicht moeten zijn en noodzakelijk zijn om publieke waarden te creëren (Moore & Kahgram, 2004). Deze drie elementen (zie figuur 1) worden ingevuld door publieke managers door het beantwoorden van drie bijbehorende vragen:

1. Wat is de publieke waarde propositie? (*publieke waarde propositie)*
2. Welke legitimiteitsbronnen zijn nodig om publieke waarden te creëren? (*legitimiteit en steun)*

***Figuur 1****: de strategische driehoek (Moore 1995;2000;2013) die leidt tot publieke waarde (Van Eijk, 2015)*

1. Welke operationele capaciteit is er nodig om deze publieke waarden te creëren? (*operationele capaciteit)*

*Pijler 1: publieke waarde propositie*Allereerst wordt de definitie van *publieke waarde* uiteengezet, alvorens de *publieke waarde propositie (*pijler 1) wordt beschreven.

In de literatuur is geen eenduidige definitie van publieke waarde te herkennen, aangezien een ‘waarde’ normatief of ideologisch is (Jorgensen & Rutgers, 2015). Enkele wetenschappers omschrijven *publieke waarde* als volgt:

Moore (1995, p.52) omschrijft publieke waarde als: “*de som van individuele voldoening die kan worden geproduceerd door een bepaald sociaal systeem of het overheidsbeleid”*. Moore (1995) gaat er in zijn definiëring van uit dat publieke waarden gecreëerd worden door een (publieke) organisatie. Nadat een publieke waarde is opgesteld, wordt legitimiteit vanuit de *autoriserende omgeving* (*zie paragraaf 2.3 – pijler 2*)toegekend. Daarentegen omschrijven Talbot (2006) en Bozeman (2007) publieke waarde als: “*publieke waarde is een bijdrage aan de publieke sfeer die in samenspel met de overheid en netwerkpartners wordt gerealiseerd door het gesprek aan te gaan”.* Talbot (2006) en Bozeman (2007) verschillen in hun definiëring van Moore (1995), aangezien zij ervanuit gaan dat een publieke waarde wordt opgesteld in samenspraak met de *autoriserende omgeving.* Uit hoofdstuk 3.1 blijkt het verschil in opvattingen, aangezien deze definities in verschillende tijdsperken zijn opgesteld waarin een verschillend paradigma overheersend was. In dit onderzoek staat de definiëring van Talbot (2006) en Bozeman (2007) centraal, aangezien ervanuit wordt gegaan dat het betrekken van de *autoriserende omgeving* bij het opstellen van publieke waarden effectiever is en tot meer legitimiteit kan leiden. Hieronder is een eigen definitie opgesteld die leidend is in dit onderzoek, die is opgesteld aan de hand van bovenstaande definities.

*“Publieke waarde is een bijdrage aan de publieke sfeer die in samenspel tussen de BVO, maatschappelijk partner en overige stakeholders wordt gerealiseerd door het gesprek aan te gaan.”*

De eerste pijler van de strategische driehoek van Moore (1995;2000) is de publieke waarde propositie. Hierbij gaat het om het definiëren van publieke waarden (outcomes), hoe deze publieke waarden middels strategie bereikt kunnen worden en het doel van de organisatie om zich met dergelijke maatschappelijke activiteiten bezig te houden (Benington & Moore, 2011). De focus in dit onderzoek ligt op de publieke waarde propositie en hoe deze meer kracht en continuïteit kan krijgen door deze op te stellen in samenspraak met stakeholders binnen een *publiek partnerschap* (Geuijen, 2014). Uit literatuur blijkt dat de doelgroep van een maatschappelijke activiteit door een BVO niet of nauwelijks worden betrokken in een dergelijk *publiek partnerschap*, wat kan leiden tot legitimiteitsverlies van het project.

*Pijler 2: legitimiteit en steun*Allereerst wordt de definitie van *legitimiteit* uiteengezet, alvorens de *legitimiteit en steun (*pijler 2) wordt beschreven.

Het begrip legitimiteit is een complex begrip en daardoor lastig te definiëren (Bekkers & Edwards, 2007). Hieronder volgen enkele definities, waarna het begrip legitimiteit wordt gedefinieerd, zoals gebruikt in dit onderzoek.

Hoogerwerf (1993) definieert legitimiteit als: “*legitimiteit van beleid is de aanvaardbaarheid van het beleid voor de betrokkenen. Het gaat daarbij om de mate waarin het beleid door de betrokkenen als juist, gerechtvaardigd of althans acceptabel wordt beschouwd of gesteund”.* Rosenthal (1993) omschrijft legitimiteit als: “*Goed bestuur is legitiem. Dat wil zeggen dat het wordt aanvaard door degenen namens wie bestuurd wordt”.*

 Weyers & Hertogh (2007) maken in hun proefschrift onderscheid tussen:

1. Legitimiteit als acceptatie
2. Legitimiteit als vertrouwen
3. Legitimiteit als tevredenheid

Suchman (1995) definieert legitimiteit als: *“legitimiteit is de gedeelde perceptie of assumptie dat de acties van een entiteit wenselijk, behoorlijk of geschikt zijn vanuit een sociale omgeving waarin bepaalde normen, waarden en opvattingen heersen. Legitimiteit wordt toegekend door een individu vanuit een subjectieve perceptie”.*

Uit bovenstaande definities zijn de belangrijkste elementen samengevoegd tot een definitie voor dit onderzoek: “*Legitimiteit is de mate van acceptatie, vertrouwen en tevredenheid in een entiteit gegeven door betrokken individuen”.* In het kader van dit onderzoek wordt het begrip entiteit vervangen voor maatschappelijk project. Dus: “*legitimiteit is de mate van acceptatie, vertrouwen en tevredenheid in een maatschappelijk project vanuit betrokken individuen”.*

*Legitimiteit en steun* voor een maatschappelijk project worden gegeven door de *autoriserende omgeving*. De actoren die deel uitmaken van de *autoriserende omgeving* van een organisatie bestaan uit actoren met een *formele verantwoordingsrelatie*, alsmede actoren met een *informele verantwoordingsrelatie*. Actoren met een *formele verantwoordingsrelatie* zijn bijvoorbeeld de maatschappelijke partners en geldschieters. Actoren met een *informele verantwoordingsrelatie* zijn bijvoorbeeld media of belangengroepen die om verantwoording vragen (Moore, 2013). In de context van BVO’s is de doelgroep van een maatschappelijke activiteit ook een actor met een *informele verantwoordingsrelatie*, aangezien zij ‘ontvanger’ zijn van de maatschappelijke activiteiten en onderdeel zijn van de op dat moment geldende normen en waarden in de samenleving.

Publieke managers hebben deze actoren nodig om hun werkzaamheden uit te voeren, aangezien deze actoren legitimiteit en steun afgeven (Benington & Moore, 2011). Deze legitimiteit en steun komt voort uit gemeenschappelijke normen en waarden binnen een publiek partnerschap (Dowling & Pfeffer, 1975). Indien er geen legitimiteit en steun vanuit de *autoriserende omgeving* is, kan een uitvoerende organisatie dit veranderen door enerzijds de maatschappelijke activiteiten aan te passen aan de geldende normen binnen het *publieke partnerschap,* anderzijds door het veranderen van de geldende normen an sich. Verder kan de uitvoerende organisatie de steun vanuit de *autoriserende omgeving* vergroten door enerzijds hen inspraak te geven in de werkwijze van de uitvoerende organisatie of anderzijds door duidelijke communicatie te voeren (Moore, 2013).

De BVO’s kunnen meer steun ontvangen vanuit de doelgroep van de maatschappelijke activiteiten, indien de doelgroep inspraak heeft in het proces omtrent het opstellen van publieke waarden en de invulling van een maatschappelijk project. Daarnaast kan de uitvoerende organisatie haar communicatie aanpassen op de betreffende belanghebbende. Van Eekeren (2016) spreekt hier over *demonstratie* van de resultaten van maatschappelijke activiteiten. Hiermee bedoelt Van Eekeren (2016) hetzelfde als Moore (2013): de uitvoerende organisatie moet ervoor zorgen dat zij een passende communicatiestrategie hanteert per belanghebbende, zodat de legitimiteit en steun vergroot kan worden. De verwachtingen die door middel van de communicatie geschept worden, dienen reëel te zijn.

*Pijler 3: operationele capaciteit*De derde pijler is operationele capaciteit. Hiermee wordt door Moore (1995) bedoeld de beschikbare middelen, zoals bijvoorbeeld financiën en mankracht. De BVO’s zijn afhankelijk van financiën om maatschappelijke activiteiten uit te voeren. Deze financiën kunnen komen vanuit: commerciële partners, stichtingen/fondsen, de BVO zelf, door subsidieverstrekkers, vanuit schenkingen/donaties of vanuit overige stromen (Expertise, 2021). Per BVO verschilt het waar zij de mankracht vandaan halen. De ene BVO heeft voldoende intern personeel om maatschappelijke activiteiten te draaien, andere BVO’s zoeken hierbij hulp vanuit de gemeente, vrijwilligers, studenten en/of maatschappelijke partners. Uiteraard is dit afhankelijk van het maatschappelijk project dat ten uitvoer wordt gebracht.

Om de operationele capaciteit in kaart te brengen, is het noodzakelijk om de acties van een project weer te geven. Fundamenteel gaat het hier om de dialoog met betrokkenen, waardoor de input van een project wordt omgezet in tastbare doelen (het opstellen van een *theorie van verandering)*. Hierbij zijn legitimiteit en steun vanuit de *autoriserende omgeving* het startpunt en de hieruit voortkomende (financiële) middelen en mankracht het tweede punt. Tot slot wordt het creëren van publieke waarden in deze als doel gezien (Moore, 2013).

De actoren die kunnen zorgen voor het vergroten van de operationele capaciteit worden door Moore (2013) opgesplitst in georganiseerde coproducenten en individuele coproducenten en zijn afkomstig uit de autoriserende omgeving. De georganiseerde coproducenten bestaan uit subsidieverstrekkers, sponsoren, media en regulerende instituties. De individuele coproducenten bestaan uit vrijwilligers en de doelgroep van maatschappelijke activiteiten. Deze coproducenten maken geen onderdeel uit van de organisatie, maar oefenen wel invloed uit op de te bereiken doelstellingen. In de ideale wereld zorgen de stappen van een maatschappelijk project ervoor dat coproducenten worden gemotiveerd om een bijdrage te leveren aan de output. Door de dialoog aan te gaan met deze coproducenten kan er meer legitimiteit en steun verworven worden, wat kan resulteren in het vergroten van de operationele capaciteit. Het is daarom noodzakelijk in kaart te brengen welke en hoeveel coproducenten bij een specifieke actie binnen een maatschappelijk project ingezet worden en welke rol zij dienen in te nemen. Door dit in kaart te brengen, kan een organisatie achterhalen of er voldoende operationele capaciteit aanwezig is om een maatschappelijk project te doen slagen. Toch is er ook kritiek op de strategische driehoek van Moore (1995).

## 3.3 Kritiek op strategische driehoek Moore

Allereerst is er kritiek vanuit Alford & O’Flynn (2009), Jorgensen & Bozeman (2007), Meynhardt (2009), Rhodes & Wanna (2007;2009) over de functie van de strategische driehoek van Moore (1995). Zij vragen zich af of de strategische driehoek bedoeld is als empirische theorie, normatief concept of een instrument voor managers. Alford & Flynn (2009) beweren dat de drie genoemde functies van de strategische driehoek alle drie tot de verbeelding spreken, afhankelijk van de context. Met de strategische driehoek kan namelijk de huidige situatie geschetst worden, kunnen doelen gestructureerd beschreven worden en kan het gedrag van managers geanalyseerd worden.

Daarnaast is de strategische driehoek oorspronkelijk ontwikkeld voor publieke managers. Echter, Moore & Khagram (2004) beweren dat de strategische driehoek ook toegepast kan worden door managers van non-profit instellingen en dus door MVO-managers van stichtingen van de BVO’s. Ook BVO’s hebben behoefte aan legitimiteit vanuit de *autoriserende omgeving* voor hun maatschappelijke projecten. Jorgensen & Bozeman (2007) onderschrijven dit en geven aan dat de overheid niet de enige actor is die legitimiteit voor maatschappelijke activiteiten dienen te genereren.

Verder beweren Rhodes & Wanna (2007) dat er criteria om projecten te evalueren, ontbreken. Dit komt doordat de outcomes van een project aan de hand van de strategische driehoek niet volledig in beeld gebracht kunnen worden (McGregor, 2014; Rubin, 2015). Het mogelijk maken van het meten van outcomes van maatschappelijke projecten heeft verschillende doeleinden: enerzijds heeft de samenleving verwachtingen van de publieke organisatie omtrent beoogde doelstellingen, anderzijds het kan een organisatie helpen om de *operationele capaciteit* efficiënter in te zetten, het beleidsvormingsproces te verbeteren (*publieke waarden propositie)* en de stakeholders hebben belang bij het weten of de outcomes behaald worden (*legitimiteit en steun)* (Behn, 2003). Ook vragen subsidieverstrekkers vaker naar beoogde outcomes van een maatschappelijk project met een gedegen onderbouwing om hiertoe te komen, voordat er überhaupt subsidies verstrekt worden.

De *theorie van verandering* is een methode die het mogelijk maakt om maatschappelijke projecten te evalueren, doordat stapsgewijs en overzichtelijk in kaart gebracht wordt welke fasen doorlopen moeten worden om tot bepaalde publieke waarde(n) te komen.

## 3.4 Theorie van verandering

De *theorie van verandering* is een model ontwikkeld door Weiss (1995), die gebruikt kan worden om projecten te evalueren. Zij heeft dit model geconstrueerd, omdat zij stelt dat stakeholders weinig aandacht schenken aan kleine veranderingen die vanaf het begin van een interventie kunnen ontstaan, terwijl deze kleine veranderingen van belang zijn om lange termijn doelstellingen te behalen. Wanneer het model goed wordt toegepast, wordt overzichtelijk weergegeven welke veranderingen een maatschappelijk project teweeg kan brengen. Belangrijk hierbij is om een mix van zowel kwalitatieve als kwantitatieve controles uit te voeren (Thornton et al., 2017; Vogel, 2012). Anders dan bij een *logical framework,* waar enkel de relatie tussen de input, activiteit, output en outcome wordt beschreven, biedt een *theorie van verandering* inzicht in de *missing middle,* oftewel: de verbinding tussen interventies en opbrengsten (Van Eekeren, 2016).

Het fundament van de *theorie van verandering* is dat een maatschappelijk project bestaat uit onderliggende assumpties die verklaren hoe bepaalde interventies bijdragen aan een beoogde verandering. Doel van het gebruik van de *theorie van verandering* is dan ook om na te gaan of deze onderliggende assumpties bijdragen aan een verandering (Weiss, 1995), waarbij het belangrijk is regelmatig te onderzoeken of deze assumpties leiden tot aanpassingen van het (maatschappelijk) project (Thornton et al., 2017; Vogel, 2012). Dit biedt enerzijds inzicht voor de organisatie of bepaalde interventies bijdragen aan verandering en het geeft betrokkenen inzicht in het reilen en zeilen van een maatschappelijk project en hier eventueel op bij te sturen. Verder kan met het gebruik van de *theorie van verandering* meer focus aangebracht worden op speerpunten in een maatschappelijk project en zorgt dit model ervoor dat assumpties expliciet gemaakt worden. Het expliciet maken van assumpties kan zorgen voor meer consensus binnen een organisatie en maakt het mogelijk om resultaten relatief eenvoudig te constateren, omdat elke fase in een project separaat wordt opgenomen. Hierdoor kan men per assumptie van het project aangeven of deze bijdroeg aan het bereiken van de outcome of niet.

Het nader onderzoeken van onderliggende assumpties kan door naar de *operationele capaciteit* te kijken. Dit kan in kaart worden gebracht door de input, activiteit, output, outcome en impact te concretiseren. Bij input gaat het om hetgeen een organisatie aan financiën en/of mankracht inbrengt. Deze middelen worden gebruikt om activiteiten uit te voeren en resulteren in output. Output zijn directe resultaten, voortkomend uit het maatschappelijke project. Outcome beschrijft het beoogde effect wat een project teweeg moet brengen op korte en lange termijn voor de deelnemers van een maatschappelijk project. De (maatschappelijke) impact beschrijft de impact op de maatschappij (Noordegraaf, 2015) (zie figuur 2).

Van Eekeren (2016) geeft aan dat het voor belanghebbenden tijdens een interventie niet duidelijk is welke kleine veranderingen er optreden door de interventie. Met een *theorie van verandering* worden outcomes en impact gerealiseerd door kleine veranderingen door te voeren en deze stapsgewijs in kaart te brengen, zodat het voor elke belanghebbende in het maatschappelijk project duidelijk is welke kleine veranderingen er optreden door een interventie.

***Figuur 2****: overzicht theorie van verandering (Impactwijzer, 2021)*

Vogel (2012) en Thornton et al. (2017) geven aan dat een *theorie van verandering* effectief kan worden opgesteld door elke mogelijke belanghebbende zeggenschap te geven. Van Eekeren (2016) hanteert de volgende belanghebbenden die gelieerd zijn aan een maatschappelijk project van een BVO: de BVO zelf, maatschappelijk(e) partner(s), (lokale) overheid, doelgroep van het maatschappelijk project en externe deskundigen. Op deze manier heeft elke belanghebbende zeggenschap en is de kans op legitimiteit vanuit de *autoriserende omgeving* het grootst. Indien de BVO de doelgroep van een maatschappelijk project en externe deskundigen buiten het proces laat om tot publieke waarden te komen, kan dit leiden tot *over-expecting* en *over-promising,* omdat de BVO dan wordt ingezet op (lokale) problematieken waar weinig tot geen waarde geleverd kan worden, doordat niet de juiste belanghebbenden gehoord zijn. Hierdoor ontstaan onrealistische outputs en outcomes (Van Eekeren, 2016). Daarnaast is het belangrijk dat elke belanghebbende dezelfde visie heeft op bij het opstellen van de *theorie van verandering* op een maatschappelijk project, aangezien een maatschappelijk project anders niet volgens dezelfde criteria wordt uitgevoerd en geëvalueerd. Er dient dus een ‘samengestelde werkelijkheid’ gecreëerd te worden (Boeije, 2006), oftewel: gezamenlijke *sense making* (Van Eekeren, 2016). Van Eekeren (2016) ziet de *theorie van verandering* dan ook als een *afstemmingstheorie,* omdat verschillende betrokkenen kennis inbrengen die op elkaar afgestemd moeten worden. Indien betrokkenen niet dezelfde visie hanteren, kan dit leiden tot legitimiteitsverlies, omdat niet elke betrokkene zich achter de opgestelde *theorie van verandering* kan scharen. In hoofdstuk 3, literatuurstudie, worden onderzoeken beschreven waarin bovenstaande theorieën in de praktijk toegepast zijn.

## 3.5 Resumé

Samengevat is een verschuiving in paradigma’s te zien van de overheid als centrale actor om *publieke waarden* te creëren naar de samenleving die hier bij betrokken wordt. Dit komt tot uiting, doordat BVO’s subsidies ontvangen vanuit (lokale) overheden om maatschappelijke activiteiten te organiseren maatschappelijke problematieken te ondervangen. Om een gerichte strategie op te zetten om deze maatschappelijke problematieken op te lossen, is de strategische driehoek van Moore (1995;2000;2013) een model om effectief aan *publieke waarde(n)creatie* te doen. Door de drie elementen van de strategische driehoek evenwichtig in te richten, kan de meeste legitimiteit geworven worden en daarmee de *publieke waarde propositie* effectief bereikt worden. Een systematiek om effectief een *publieke waarde propositie* in kaart te brengen, is de *theorie van verandering*. Dit is een systematiek waarbij ministapjes (input, output, outcome en impact) worden beschreven die bijdragen aan het bereiken van *publieke waarden*.

# 4. Literatuurstudie

Er zijn in de literatuur meerdere onderzoeken te vinden waarin de *theorie van verandering* wordt toegepast binnen het sociale domein. Ook zijn er onderzoeken te vinden de *theorie van verandering* wordt toegepast in een sportgerelateerde context. Allereerst worden de belangrijkste bevindingen over de *theorie van verandering* gepresenteerd aan de hand van onderzoeken van Vogel (2012) en James (2011). Deze onderzoeken bevinden zich in het sociale domein, maar niet in de sport. Nadat deze bevindingen zijn beschreven, worden bevindingen van Van Eekeren (2016) over het gebruik van de *theorie van verandering* in de sport gepresenteerd.

## 4.1 De *theorie van verandering* in het sociale domein

Vogel (2012) heeft onderzoek gedaan naar het gebruik van de *theorie van verandering* bij 25 verschillende, internationale organisaties die actief zijn in het sociale domein. Zij presenteert daarbij de volgende uitkomsten:

1. De *theorie van verandering* is enerzijds een proces en anderzijds een product;
2. De kwaliteit van de *theorie van verandering* kan vergroot worden door het expliciet maken van aannames en strategisch denken;
3. De tijd en bronnen die benodigd zijn om een *theorie van verandering* effectief op te stellen moeten serieus genomen worden;
4. Werken met de *theorie van verandering* is lastig, maar kan een sterk georganiseerd framework creëren dat bijdraagt aan het verbeteren van de opzet van (maatschappelijke) activiteiten, de implementatie en evaluatie daarvan.

James (2011) heeft de *theorie van verandering* van Comic Relief, een charitatieve instelling die de hongersnood in Ethiopië probeert te verminderen, bekeken en beoordeeld. Hij concludeert de volgende voordelen van het gebruik van een *theorie van verandering*:

1. Betrokkenen inspraak geven en hen daardoor meer betrokken laten voelen bij (maatschappelijke) programma’s;
2. De *theorie van verandering* kan gebruikt worden om helder te communiceren richting relevante stakeholders;
3. De *theorie van verandering* helpt een organisatie om te ontwikkelen op basis van prioriteiten;
4. De *theorie van verandering* kan helpen om partners aan de organisatie te binden met dezelfde (maatschappelijke) doeleinden;
5. De *theorie van verandering* dient als een framework om (maatschappelijke) programma’s te monitoren en te evalueren;
6. De *theorie van verandering* helpt om een gezamenlijke focus en begrijpelijkheid te creëren voor een (maatschappelijk) project.

## 4.2 De *theorie van verandering* in de sport

Van Eekeren (2016) beschrijft in zijn proefschrift twee casussen waarin hij gebruik heeft gemaakt van de *theorie van verandering* bij de KNVB. In paragraaf 1.5.2 zijn deze casussen reeds beknopt aangehaald. Hieronder worden deze twee casussen uitvoeriger beschreven en worden de belangrijkste conclusies uit deze twee casussen puntsgewijs gepresenteerd.

Van Eekeren (2016) is in 2013 gevraagd door de KNVB om een theoretisch verband te schetsen tussen de voetbalvisie van de KNVB en de visie op het aanleren van life skills, behorende bij één van de speerpunten waar KNVB WorldCoaches zich op richt. Hiertoe begint hij met het opstellen van een *logical framework*. Een *logical framework* ziet hij als een ‘causale ketting die inputs, activiteiten, output en outcomes koppelen aan langetermijndoelen’. Nadat hij deze heeft opgesteld voor KNVB WorldCoaches, merkt hij op dat deze uitwerking te statisch is en te veel op theorie is toegespitst. Coalter (2012) brengt van Eekeren een andere zienswijze. Coalter (2012) vindt dat evaluaties zowel aandacht moeten genereren aan het proces van interventies als aan het betrekken van de juiste betrokkenen. De *theorie van verandering* zoals Weiss (1995) deze bedoeld, biedt voor Van Eekeren uitkomst om tot een geschikt verband te komen tussen de voetbalvisie van de KNVB en de visie op het aanleren van lifeskills. Doordat er verschillende stakeholders betrokken waren om tot dit verband te komen, bood de *theorie van verandering* hierin uitkomst. De KNVB wist hierdoor goed haar eigen positie binnen dit netwerk in te kaderen.

Daarnaast is van Eekeren in juni 2016, samen met consultancybureau MDF, bezig met het opstellen van een *theorie van verandering* voor de Nederlandse Sport for Development-coalitie. Het KNVB WorldCoaches-programma maakt hier deel vanuit, met als aangesloten partners Right To Play en ISA. Tijdens dit proces zijn de managers van de verschillende partijen in dialoog om te bepalen hoe de gewenste veranderingen in de samenleving bewerkstelligd kunnen worden, hoe de veranderingen wereldkundig gemaakt kunnen worden en welke belanghebbenden betrokken moeten worden. De managers komen gedurende dit proces erachter dat het belangrijk is om anderen dan henzelf te betrekken. Zij maken voortdurend gebruik van de expertise van Van Eekeren en de consultant van MDF en missen daarin de uitvoerenden van het maatschappelijk project in het proces tot het komen van een *theorie van verandering*. Dit zit hem niet enkel in het opstellen van gezamenlijke doelen, maar ook inzicht in de denk- en werkwijze van de niet-betrokkenen.

De belangrijkste conclusies die Van Eekeren (2016) uit bovenstaande twee casussen trekt met betrekking tot de *theorie van verandering* zijn:

1. De *theorie van verandering* helpt de dialoog tussen stakeholders te stimuleren en structureren, wat het reflexief vermogen binnen het netwerk vergroot;
2. De *theorie van verandering* zorgt ervoor dat het maatschappelijk vraagstuk central staat;
3. De *theorie van verandering* stimuleert de kennis van de doelgroep van een maatschappelijke activiteit en die van externe deskundigen;
4. Het opstellen van een *theorie van verandering* is een participatief proces. In dit proces dienen de stakeholders vertrouwen in de opzet en in elkaar te hebben. Dit proces dient dan ook door elke stakeholder bewaakt te worden;
5. Het opstellen van een *theorie van verandering* is een iteratief proces. Dit betekent dat tijdens het proces tot het komen van de *theorie van verandering* nieuwe inzichten leiden tot aanpassingen. Binnen dit iteratieve proces is het van belang om voortdurend de doelgroep van de maatschappelijke activiteit te betrekken, aangezien dit de maatschappelijke legitimiteit vergroot.

## 4.3 ‘Momenten van de waarheid’ en ‘demonstratie’

Een maatschappelijk project kan meer legitimiteit vergaren vanuit de *autoriserende omgeving* (Moore, 2013) door het excelleren tijdens de ‘*momenten van de waarheid’* (Van Eekeren, 2016) en een duidelijk en haalbaar verwachtingspatroon te communiceren: de ‘*demonstratie’*.

*Momenten van de waarheid*
*Momenten van de waarheid* als concept omvat de momenten van waarde creatie die, tijdens *de consumptie van diensten* (Johns, 1999; Löfgren, 2005)tussen klant en organisatie (Grönroos, 1990), plaatsvindt. Van Eekeren (2016) onderschrijft drie belangrijke aspecten die belangrijk zijn tijdens een *moment van de waarheid,* waar voetbalbestuurders en -managers aandacht aan moeten schenken:

1. Relatie met voetbal

Bij de *relatie met voetbal* moeten voetbalbestuurders en – managers de maatschappelijke activiteit koppelen aan het primaire proces van de club: voetbal. Dit omdat de aantrekkingskracht van ‘een spel spelen’ een kenmerk is wat voetbal uniek maakt. Van Eekeren (2016) spreekt hierbij over een *Voetbalplus-benadering:* bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken door middel van voetbalactiviteiten.

1. Zorg voor front line employees

De *front line employees* zijn volgens van Eekeren (2016) de coaches, trainers, spelers en andere uitvoerders van een maatschappelijke activiteit. Zij zijn degenen die veel kwaliteit moeten bezitten, aangezien zij interacteren met de deelnemers van de maatschappelijke activiteiten. Zij zorgen ervoor of een maatschappelijke activiteit als geslaagd kan worden gezien vanuit de deelnemers. Het is daarom belangrijk dat de voetbalbestuurders en
-managers vertrouwen en ruimte geven aan de *front line employees*. De kwaliteit van de interactie met de klant wordt mede bepaald door het niveau van de *front lime employees;* de dynamiek binnen de *front line employees* en het rekening houden met individuele wensen van de deelnemers van maatschappelijke activiteiten. De *front line employees* dienen nieuwe kennis op te doen en ervaringen met elkaar te delen, zodat zij continu blijven leren en hun niveau kan stijgen.

1. Gericht op beoogde begunstigden

Het handelen van de voetbalbestuurders en -managers dient *gericht te zijn op de beoogde begunstigden*. Dit kan bereikt worden door de maatschappelijke activiteiten te richten op specifieke doelgroepen. De beoogde begunstigden hebben, naast dat de maatschappelijke activiteit effect heeft op hen, zelf effect op de maatschappelijke activiteit (Brandsen, Van de Donk & Kenis, 2006). De *front line empoyees* en de beoogde begunstigden dienen gezamenlijk het proces vorm te geven. Dit houdt in dat zij gezamenlijk invulling moeten geven aan het ontwerp, de uitvoering en evaluatie van de maatschappelijke activiteit.

Hier voegt Van Eekeren (2016) een vierde aspect toe die niet in de interactie tussen de *front line employees* en deelnemers gebeurt, maar gericht is op het beïnvloeden van de context van een *moment van de waarheid*:

1. Kantelen van handelen en denken

Met *kantelen van handelen en denken* wordt door Van Eekeren (2016) bedoeld dat de voetbalbestuurders en -managers de context waarin een *moment van de waarheid* plaatsvindt, moet beïnvloeden. Dit kunnen zij doen door het creëren van een veilige omgeving, het verzorgen van goede faciliteiten en het aanbieden van materialen.

*Demonstratie*
Bij de ‘*demonstratie’* gaat het om de verwachtingen die geschept worden door middel van communicatie door de uitvoerende organisatie. De verwachtingen die door middel van de communicatie geschept worden, dienen reëel te zijn. Indien de verwachtingen niet reëel zijn, kan dit leiden tot *over-expecting* en *over-promising* (Van Eekeren, 2016) en ten koste gaan van de legitimiteit en steun vanuit de *autoriserende omgeving* (Moore, 2013). *Over-expecting* betekent dat stakeholders ‘irreëel hoge verwachtingen hebben ten aanzien van de te creëren publieke waarden’. *Over-promising* betekent dat bestuurders en managers van BVO’s ‘beloven aan maatschappelijke uitdagingen bij te dragen, maar dit niet volledig kunnen waarmaken’.

## 4.4 Resumé

Samengevat heeft zowel het concept *momenten van de waarheid* als het concept *demonstratie* invloed op het toekennen van legitimiteit vanuit de *autoriserende omgeving*, indien de concepten goed worden toegepast. Het verschil tussen concepten is dat de *momenten van de waarheid* gaan over het moment van interactie tussen de deelnemers aan een maatschappelijke activiteit en de *front line employees,* waarbij het *kantelen van handelen en denken* de context van deze interactie tracht te beïnvloeden. De *demonstratie* als concept wordt voor en na het *moment van de waarheid* ingezet, aangezien aan de voorkant de verwachtingen (*expecting)* en beloftes (*promising)* worden uitgesproken en achteraf de *autoriserende omgeving* deze verwachtingen en beloftes als zodanig of anders kan ervaren. De *theorie van verandering* als systematiek kan ervoor zorgen dat de *autoriserende omgeving* wordt betrokken in het proces van *publieke waarde(n)creatie,* waarmee zij invloed kunnen uitoefenen hierop. Ook dit kan ervoor zorgen dat de legitimiteit vanuit de *autoriserende omgeving* vergroot wordt.

# 5. Methodologie

In het hoofdstuk ‘methodologie’ wordt de onderzoeksbenadering, de methoden van dataverzameling, de onderzoeksmethode, de manier van data-analyse en de betrouwbaarheid en validiteit beschreven.

## 5.1 Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek kent een interpretivistisch perspectief en is kwalitatief van aard, aangezien getracht is dieperliggende gedachten van respondenten te achterhalen (Deetz, 1996). Kwalitatief onderzoek heeft als doel het vastleggen van eigenschappen die niet kwantificeerbaar zijn (Gratton & Jones, 2007) en staan de betekenissen die respondenten toekennen centraal (Morse & McEvoy, 2014). Het interpretivisme gaat ervan uit dat er niet een werkelijkheid is, maar dat iedere actor een eigen werkelijkheid heeft. Deze eigen werkelijkheid wordt gecreëerd op basis van waarden en normen die een persoon hanteert in zijn of haar leven. De stakeholders van de onderzochte maatschappelijk project(en) in dit onderzoek worden gezien als actieve betekenisgevers. Deze stakeholders zijn middels de *theorie van verandering* gezamenlijk tot publieke waarde(n) gekomen. Hierdoor kan ook gesproken worden over een samengestelde werkelijkheid (Boeije, 2006), of zoals Van Eekeren (2016) aangeeft: gezamenlijke *sense making*.

Omdat de onderzoeksvraag gaat om een publieke waarde die een stakeholder toekent aan een maatschappelijk project, is voor kwalitatief interpretivistisch onderzoek gekozen, aangezien elke stakeholder andere waarden hanteert.

## 5.2 Dataverzameling

### 5.2.1 Semigestructureerde interviews

De data in dit onderzoek is voortgekomen uit onder andere semigestructureerde interviews. Er is gekozen voor interviews, aangezien deze methode het mogelijk maakt om ‘dieperliggende betekenissen over persoonlijke waarden van een respondent te achterhalen’ (Yin, 2015; Bryman, 2012). Deze omschrijving sluit nauw aan op de definiëring van interpretatief onderzoek, beschreven in paragraaf 5.1, waarbij het gaat om ‘dieperliggende gedachten van de respondent te achterhalen’ (Deetz, 1996). Binnen de methode van interviews is gekozen voor semigestructureerde interviews, omdat dit de onderzoeker en respondent ruimte biedt tijdens het afnemen van een interview van de topiclijst af te wijken, indien er een relevant dialoog ontstaat (Bryman, 2012). De semigestructureerde interviews zijn gebruikt om de respondenten invloed te laten uitoefenen bij het opstellen van de *theorie van verandering* en de *publieke waarde propositie* en *om* de rollen per actor per onderzocht maatschappelijk project in kaart te beschrijven. Om de semigestructureerde interviews vorm te geven, is gebruik gemaakt van een topiclijst (*zie bijlage 3)*. De topics op deze lijst komen voort uit het theoretisch kader en de literatuurstudie (*zie hoofdstuk 3 en 4*). Van deze topics kan de onderzoeker dus enigszins afwijken, indien dit relevante data oplevert waar vooraf niet in was voorzien. De transcripties van de interviews zijn terug te vinden in bijlage 8. Deze manier van dataverzameling is gebruikt in actiefase van participatief actieonderzoek (*zie hoofdstuk 5.3.2.2.5: Actiefase).*De respondentenlijst is terug te vinden in bijlage 2.

### 5.2.2 Documentanalyse

Een documentanalyse is toegepast door het bestuderen van het maatschappelijk jaarverslag (2020) van Stichting Willem II Betrokken, waarin de missie en visie en toelichting op de maatschappelijke projecten is weergegeven. De verkregen data uit de documentanalyse is gebruikt om in de diagnostische fase (*hoofdstuk 5.3.2.2.3*) de *theorie van verandering* per project en voor de stichting overkoepelend op te stellen. De verkregen data vanuit een documentanalyse kan gebruikt worden in semigestructureerde interviews om van daaruit relevante data te verkrijgen (Bryman, 2012), maar dit is in dit onderzoek niet gedaan, aangezien daarmee de interviewvragen sturend kunnen zijn in het verkrijgen van inzichten vanuit de respondenten. Het doel bij het opstellen van de *theorie van verandering* is om de respondenten zo vrij mogelijk hun visie te laten vertellen, zonder dat zij in een bepaalde richting gestuurd worden.

### 5.2.3 Observatie

Tot slot is bij het project Playing for Success een observatie gedaan gedurende één dag. Dit is gedaan om het gedrag van zowel de docent, stagiaires als deelnemers te ervaren. Door observatie is het mogelijk om het gedrag van, in het kader van dit onderzoek, individuen te bestuderen en hiervan een beeld te schetsen (Bryman, 2012). Tijdens deze observatiesessie is enkel geobserveerd en niet actief deelgenomen aan het proces. De resultaten uit deze observatie zijn terug te vinden in bijlage 5.

### 5.2.4 Overzicht dataverzameling

|  |
| --- |
| Tabel 1: Dataverzameling |
| Methode | **Gebruikt in fase participatief actieonderzoek** |
| Semigestructureerde interviews | Actiefase (5.3.2.2.5) |
| Documentanalyse | Diagnostische fase (5.3.2.2.3) |
| Observatie | Actiefase (5.3.2.2.5) |

## 5.3 Onderzoeksmethode

### 5.3.2 Actieonderzoek

#### 5.3.2.1 Toelichting actieonderzoek

In dit onderzoek staat ‘*actieonderzoek’* centraal. De grondlegger van actieonderzoek is Kurt Lewin (1947). Actieonderzoek is een participatief, democratisch proces waarbij de onderzoeker tracht primair praktijken te verbeteren en secundair kennis te ontwikkelen omtrent deze praktijkverbetering, waarbij denken en handelen samengaan (Reason & Bradbury, 2006). Dit biedt dus enerzijds inzichten voor de onderzoeker (kennis omtrent praktijkverbetering), anderzijds vergroting van de handelingsbekwaamheid van de respondenten (praktijkverbetering). Anders gezegd heeft actieonderzoek als doel om de effectiviteit en werkzame praktijkhandelingen van een interventie te onderzoeken en tevens de interventie te verbeteren (Van Wingerden & Tanke, 2018). Sagor (2000) zegt dat de belangrijkste reden om actieonderzoek uit te voeren is om de actor te helpen bij het verbeteren van bepaalde acties. In dit onderzoek wordt met de actie het opstellen van een *theorie van verandering* bedoelt.

*Elementen actieonderzoek*Op basis van het werk van wetenschappers (Cooperrider & Srivastva, 1987; Reason & Bradbury, 2008; Lewin, 1946; Greenwood & Levin, 2006; Guba & Lincoln, 1987) bestaat actieonderzoek uit de volgende elementen:

* *Responsief focussen (Guba & Lincoln, 1987)*

Dit element gaat ervanuit dat data verzameling en het analyseren hiervan gebeurt samen met de respondenten in meerdere fasen. Dit gebeurt in meerdere fasen en samen met de respondenten, zodat tussentijdse resultaten besproken kunnen worden en hierin verdieping kan worden aangebracht. Op deze manier krijgen de onderzoeker en de respondenten meer inzicht in het vraagstuk.

* *Respondenten als co-onderzoekers*

De respondenten zijn zowel de onderzoeksgroep als actief deelnemers in dit onderzoek (Saunders et al., 2015, p. 86), waardoor gesproken kan worden van *participerend actieonderzoek.* In dit onderzoek zijn de respondenten: de MVO-managers van de BVO’s, de maatschappelijke organisaties waarmee de BVO samenwerkt, de doelgroep van een maatschappelijke activiteit en optioneel lokale overheden. Het is bij *participerend actieonderzoek* belangrijk dat de onderzoeksgroep heterogeen is, aangezien daarmee voorkomen wordt dat een bepaalde groep respondenten de overhand krijgt. Tevens zorgen de uitkomsten van dit onderzoek daarmee voor meer draagvlak. Migchelbrink (2015) benoemt dit als: ‘participatief actieonderzoek is participatief, omdat de onderzoekseenheden als handelende subjecten worden gezien binnen een sociale context met andere subjecten’.

* *Onderzoek en handelen*

Actieonderzoek leidt ertoe dat er kennis wordt opgebouwd, maar leidt ook tot het ondernemen van acties door de respondenten. In dit onderzoek zullen de respondenten gezamenlijk een *theorie van verandering* opstellen (actie) en kunnen zij lering trekken uit de ondernomen acties (kennis).

Migchelbrink (2015) zegt dat het doel van participatief onderzoek het verzamelen van kennis is en met deze kennis de situatie van de deelnemers te verbeteren, veranderen of vernieuwen. Dit type onderzoek bevat altijd een onderzoeksgedeelte en een actiegedeelte, waarbij de onderzoeker en betrokkenen vijf fasen doorlopen: oriënteren, diagnosticeren, ontwikkelen, actie en evalueren.

* *Toevoegen van theorie*

De onderzoeker kan op basis van bevindingen van de respondenten theorie inbrengen om op deze manier vanuit een ander perspectief naar het vraagstuk te kijken. Belangrijk hierbij is dat de onderzoeker dit gedoseerd doet, zodat de respondenten eerst vanuit hun eigen visie en optiek naar het vraagstuk kijken.

* *Waarderend onderzoeken (Cooperrider & Srivastva, 1987)*

Waarderend onderzoeken betekent dat ‘wat nagestreefd wordt, al aanwezig is’ (Cooperrider & Srivastva, 1987). Uitgangspunt hierbij is dat er in de praktijk voorbeelden aanwezig zijn die als normatief worden gezien. In dit onderzoek is bekend wat de (lokale) problematieken zijn waaraan de maatschappelijke activiteiten kunnen bijdragen. Een stappenplan (*theorie van verandering)* om succesvol deze (lokale) problematieken aan te pakken, wordt middels dit onderzoek in kaart gebracht.

* *Proces actieonderzoek*

Elke fase levert input op voor de daaropvolgende fase. Hierdoor worden de acties in de praktijk steeds concreter, waardoor de respondenten en onderzoeker meer inzichtelijk krijgen in positief werkende principes, alsmede ontwikkelpunten die hieruit voortkomen (Van Wingerden & Tanke, 2018). Migchelbrink (2015) voegt hieraan toe dat participatief actieonderzoek een meervoudig proces is, waarbij het gaat om samenwerken, communicatie, participeren, reflecteren, leren en veranderen.

Migchelbrink (2015) levert een aanvulling op bovenstaande elementen. Een aantal van de elementen die Migchelbrink (2015) benoemt, komen overeen met de kenmerken die Cooperrider & Srivastva (1987), Reason & Bradbury (2008) Lewin (1946), Greenwood & Levin (2006), Guba & Lincoln (1987) benoemen en zijn in bovenstaande opsomming verwerkt. Elementen die niet expliciet door Cooperrider & Srivastva (1987), Reason & Bradbury (2008) Lewin (1946), Greenwood & Levin (2006), Guba & Lincoln (1987) zijn benoemd, worden hieronder apart toegelicht.

* *Participatief actieonderzoek is gericht op praktische problemen, vragen of wensen*

Een participatief actieonderzoek komt voort uit praktische problemen, vragen, dromen, uitdagingen of ideeën die (groepen) mensen hebben. Het onderzoek is gericht op het vergaren van praktische kennis en daarmee een situatie te verbeteren.

* *Wetenschappelijke methoden en technieken*

Participatief actieonderzoek is niet gebonden aan een onderzoeksmethode of manier van data-analyse. Binnen dit type onderzoek kan bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van kwantitatieve als kwalitatieve methoden.

#### 5.3.2.2 Fasen actieonderzoek

Migchelbrink (2015) hanteert in zijn boek ‘de kern van participatief actieonderzoek’ de volgende zes fasen om actieonderzoek uit te voeren:

##### 5.3.2.2.1 Aanleiding en aanloopfase

In aanleiding en aanloopfase wordt de aanleiding tot het onderzoek benoemd, waarbij de focus voornamelijk licht op het samenstellen van een onderzoeksnetwerk, bestaande uit direct of indirect betrokken actoren (Migchelbrink, 2015).

De aanleiding voor het opstellen van een *theorie van verandering* voor ‘Stichting Willem II Betrokken’ kwam voort uit een pilottraject met zes participerende stichtingen van BVO’s waarin de ECV en Universiteit Utrecht (hierna: UU) samenwerken om de mogelijkheid te scheppen de impact van maatschappelijke projecten te kunnen meten. Dit is belangrijk, aangezien enerzijds de stichting van de BVO inzichtelijk wil hebben of hun maatschappelijke projecten impact maken en anderzijds de stichting van de BVO een legitiemere onderhandelingspositie kan innemen ten opzichte van geldverstrekkers. Dit project vanuit de ECV en UU is concreet gemaakt door een aantal (online) sessies tussen de zes pilotclubs, de ECV en de UU. Om de impact van maatschappelijke projecten binnen de stichtingen gelieerd aan de ECV meetbaar te maken, wordt getracht een generaliserend framework op te stellen. Dit wil zeggen dat dit framework op elke BVO van toepassing is. De eerste stap om te komen tot een generaliserend framework bestaat uit het opstellen van een *theorie van verandering* per stichting (en project) van een BVO.

Stichting Willem II Betrokken behoort niet tot deelnemende stichting aan het eerdergenoemde pilottraject, maar wil wel dezelfde materie toepassen. Hiertoe zijn Kaylee Sanches, Kim Simons en de onderzoeker gevraagd vanuit de Avans Hogeschool te Breda mee te denken over het opstellen van een *theorie van verandering*.

Om vanuit verschillende invalshoeken de *theorie van verandering* op te stellen, is een onderzoeksnetwerk opgesteld met daarin verschillende expertises. De *theorie van verandering* genereert de meeste legitimiteit wanneer de BVO (stichting), de maatschappelijk partner(s), externe deskundige(n) en de doelgroep participeren in het proces (Van Eekeren, 2016). Dit heeft geleid tot het volgende onderzoeksnetwerk (*tabel 2):*

|  |
| --- |
| Tabel 2: Onderzoeksnetwerk |
| Nummer | **Functie** | **Stakeholdersfunctie (Van Eekeren, 2016)** | **Naam** | **Betrokkenheid** |
| 1 | Onderzoeker | Externe stakeholder (externe deskundige) | Daniël Jellema | Betrokken bij gehele proces |
| 2 | Opdrachtgever Willem II Betrokken | Interne stakeholder (BVO/stichting) | Suzanne Albregts | Betrokken bij gehele proces |
| 3 | Student Avans Hogeschool (Bachelor Finance & Control) | Externe stakeholder (externe deskundige) | Kaylee Sanches | Betrokken bij gehele proces |
| 4 | Student Avans Hogeschool (Bachelor Finance & Control) | Externe stakeholder (externe deskundige) | Kim Simons | Betrokken bij gehele proces |
| 5 | Projectmanagervanuit de UU | Externe stakeholder (externe deskundige) | Jan-Willem van der Roest | Adviesrol |
| 6 | Projectmanager vanuit de ECV | Externe stakeholder (externe deskundige) | Aukje Geubbels | Adviesrol |
| 7 | Doelgroep maatschappelijke activiteit | Externe stakeholder (doelgroep) | XXXXXXXXX | Betrokken vanaf actiefase |
| 8 | Projectpartner | Externe stakeholder (maatschappelijke instelling) | Playing for Success en Visio | Betrokken vanaf actiefase |
| 9 | Uitvoerenden maatschappelijke activiteiten | Externe stakeholder (uitvoererende partij maatschappelijke activiteiten) | Docent, stagiaires (Playing for Success) en verslaggevers (Blindentribune) | Betrokken vanaf actiefase |

##### 5.3.2.2.2 Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase wordt de samenwerkingsrelatie en een goed werkklimaat met betrokken actoren en probleemhebbers of probleemeigenaren opgebouwd. De opbouw van de samenwerkingsrelatie begint in de aanleiding en aanloopfase en loopt door in de oriëntatiefase. Ook wordt de te onderzoeken problematiek verder besproken (Migchelbrink, 2015).

De momenten van kennismaking, alsmede het bespreken van het vraagstuk, zijn online gevoerd via Microsoft Teams. Uit de kennismakingssessies en het verder bespreken van het vraagstuk, kwam naar voren dat Stichting Willem II Betrokken graag een *theorie van verandering* voor zowel de overkoepelende stichting als per project wil. Hierbij is het belangrijk dat de *publieke waarden* waaraan de stichting wil bijdragen per project, terugkomen in de overkoepelende *theorie van verandering* voor de gehele stichting. Daarnaast is in dit onderzoek getracht het effect te beschrijven op de legitimiteit vanuit de *autoriserende omgeving* indien de doelgroep wordt betrokken bij het opstellen van een *theorie van verandering*.

Hieronder tabel 3 met daarin de ondernomen stappen, behorende bij de oriëntatiefase, maar deels uitgevoerd in de aanleiding en aanloopfase.

|  |
| --- |
| Tabel 3: Stappenplan oriëntatiefase |
| Datum | **Wat?** | **Wie?** |
| 18/12/2021 | Kennismaking | 1, 5, 6 |
| 24/01/2021 | Kennismaking | 1, 2, 3, 4 |
| 22/03/2021 | Bespreken vraagstuk | 1, 2, 3, 4, 5, 6 |

##### 5.3.2.2.3 Diagnostische fase

In de diagnostische fase wordt de kennis vanuit het onderzoeksnetwerk gebruikt om concreet te maken wat het vraagstuk exact inhoudt (Migchelbrink, 2015).

Dit is gedaan door een dialoog met Stichting Willem II Betrokken, een documentanalyse (*zie bijlage 7 – diagnostische fase*), het opstellen van een theoretisch kader (*zie hoofdstuk 3*) en het opstellen van een literatuurstudie (*zie hoofdstuk 4*). Tijdens de dialoog met Suzanne Albregts, is er kennis vergaard over de verschillende maatschappelijke projecten die uitgevoerd worden door ‘Stichting Willem II Betrokken’.

##### 5.3.2.2.4 Ontwikkelingsfase

In de ontwikkelfase wordt een actieplan uiteengezet om de bestaande situatie te verbeteren (Migchelbrink, 2015).

*Actie 1: opstellen theorie van verandering*Allereerst is samen met Kaylee Sanches en Kim Simons de *theorie van verandering* voor de stichting an sich en per project opgesteld. Dit is gebeurd in sparsessies waarin wij fysiek bij elkaar zijn gekomen in een kantoorruimte in het stadion van Willem II: Koning Willem II Stadion. De voortgang hiervan is terug te vinden in bijlage 7 - evaluatie. Bijlage 7 dient als een logboek voor actieonderzoek, waarin de *theorie van verandering* per sparsessie getoond wordt en een tekstuele onderbouwing voor gemaakte keuzes.
*Actie 2: evalueren theorie van verandering*Bij actie 2 is de opgestelde *theorie van verandering* van de stichting an sich en de projecten geëvalueerd met Kaylee Sanches, Kim Simons, Suzanne Albregts, Jan-Willem van der Roest en Aukje Geubbels. Hier is getracht de op dat moment opgestelde *theorie van verandering* te evalueren met behulp van externe deskundigen. De evaluatiepunten die zijn voortgekomen uit deze sessie zijn terug te vinden in bijlage 7 – evaluatie.

##### 5.3.2.2.5 Actiefase

In de actiefase wordt het actieplan, voortkomend uit de ontwikkelfase, tot uitvoering gebracht (Migchelbrink, 2015).

Er is gekozen voor twee projecten de doelgroep en uitvoerenden te interviewen. Deze twee projecten zijn Playing for Success en de Blindentribune. De keuze voor deze twee projecten komt voort uit de verschillende doelgroepen (kinderen en slechtzienden) en de mate en omgeving waarin de projecten plaatsvinden. De Blindentribune vindt structureel plaats op een wedstrijddag. Playing for Success vindt gedurende 10-11 weken plaats, niet gerelateerd aan een wedstrijddag.

*Actie 1: opstellen theorie van verandering en uitbreiding onderzoeksnetwerk*

1. Onderzoeksnetwerk is uitgebreid met de projectpartners, uitvoerenden en de doelgroep;
2. Observatie Playing for Success (*zie bijlage 5*);
3. Semigestructureerde interviews afgenomen bij Stichting Willem II Betrokken, projectpartner, uitvoerenden en de doelgroep (*zie voor* *transcripten bijlage 8*).

##### 5.3.2.2.6 Evaluatiefase

In de evaluatiefase, de laatste fase, wordt de actiefase geëvalueerd. De actiefase wordt geëvalueerd op basis van overeenstemming met de verwachtingen. Dit gebeurt met alle betrokkenen uit het onderzoeksnetwerk. De evaluatie geschiedt enerzijds op basis van kwaliteitscriteria van (Migchelbrink (2015), anderzijds op basis van kwaliteitscriteria van Smeijsters (2008).

* Samenwerking

Hierbij is het van belang dat de samenwerking tussen de onderzoeker en actoren uit het onderzoeksnetwerk goed verloopt.

Het proces van het opstellen van de *theorie van verandering* is in samenwerking gebeurd met Kaylee Sanches en Kim Simons op basis van de data uit de interviews. Deze zijn vervolgens geëvalueerd met Suzanne Albregts, Jan-Willem van der Roest en Aukje Geubbels.

* Credibility

Bij credibility gaat het erom dat de resultaten uit het onderzoek geloofwaardig zijn voor elke actor uit het onderzoeksnetwerk.

Om dit te bewerkstelligen, is gebruik gemaakt van verschillende bronnen en onderzoekstechnieken. In de wetenschap wordt dit aangeduid met triangulatie. In dit onderzoek is dit gedaan door een onderzoeksnetwerk te creëren waarin verschillende expertises geborgd zijn en door verschillende onderzoekstechnieken te hanteren.

* Dependability

Bij dependability is het belangrijk dat de resultaten zo compleet mogelijk zijn.

Dit is bewerkstelligd door na elke sparsessie de vorderingen te analyseren en een logboek bij te houden (*zie bijlage 7*), die voortdurend zijn geëvalueerd.

* Conformability

Confirmability evalueert of externe beoordelaars de gevolgtrekkingen bevestigen. Hierbij is het belangrijk dat elke actor in het onderzoeksnetwerk het onderzoek gelezen heeft en er een eindevaluatie heeft plaatsgevonden met het onderzoeksnetwerk.

Kaylee Sanches, Kim Simons, Suzanne Albregts, Aukje Geubbels en Jan-Willem van der Roest hebben dit onderzoek gelezen en geëvalueerd.

* Authencity

Authencity betekent dat elke actor in het onderzoeksnetwerk de mogelijkheid moet hebben om een visie in te brengen. In de praktijk betekent dit dat de onderzoeker na elk sparsessie gevraagd wordt naar zijn of haar gevoel en ervaring. Smeijsters (2008) beschrijft dit ook wel als ‘member checking’.

Tijdens de sparsessies is ervoor gezorgd dat elke actor vanuit het onderzoeksnetwerk het woord kreeg, zodat iedereen zijn of haar visie in kon brengen.

### 5.3.3 Actieonderzoek schematische planning

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Fase | Wat? | Hoe? | Wie? | Wanneer? |
| Voorfase | 1. Aanleiding in kaart brengen
2. Samenstellen onderzoeksnetwerk
 | 1. Dialoog (Microsoft Teams) en observatie
2. Dialoog (Microsoft Teams)
 | 1, 2, 3, 4, 5, 6 | 10/01/2021 – 14/02/2021 |
| Oriëntatiefase | 1. Kennismaken met onderzoeksnetwerk
 | 1. Dialoog (Microsoft Teams)
 | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 | 15/02/2021 – 31/03/2021 |
| Diagnostische fase | 1. Documentanalyse
2. Literatuurstudie
3. Theoretisch kader
 | 1. Verdiepen en uitwerken
2. Verdiepen en uitwerken
3. Verdiepen en uitwerken
 | 1, 3, 4 | 10/01//2021 – 19/04/2021 |
| Ontwikkelingsfase | 1. Actieplan bedenken
 | 1. Dialoog (Microsoft Teams)
 | 1, 2, 3, 4, 5 | 21/04/2021 |
| Actiefase | 1. Actie 1: Opstellen *theorie van verandering* en uitbreiding onderzoeksnetwerk
2. Actie 2: evalueren *theorie van verandering*
 | 1. Sparsessies
2. Dialoog
3. Semigestructureerde interviews
4. Observatie
 | 1, 2, 3, 4, 7, 8 | 22/04/2021 – 28/05/2021 |
| Evaluatiefase | 1. Evalueren resultaten onderzoek
 | Dialoog (Microsoft Teams) | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 | 14/06/2021 – 18/06/2021 |

##  Data-analyse

De data in dit onderzoek is voortgekomen uit de semigestructureerde interviews. Nadat de semigestructureerde interviews volledig waren getranscribeerd, is de data in drie verschillende fases gecodeerd: open, axiaal en selectief (Boeije, 2005; Bryman, 2012; Vennix, 2011). Het coderen is gedaan middels het programma MAXQDA. Door de transcripten te coderen, worden er bepaalde codes aan quotes gekoppeld, waardoor deze quotes geclassificeerd en geordend worden. De codes die zijn gevonden (zie bijlage 4) en toegekend zijn deels gerelateerd aan de topiclijst (zie bijlage 3). Deze topiclijst dient als leidraad om de semigestructureerde interviews af te nemen.

Door de transcripten allereerst open te coderen, is getracht concepten op te stellen die enig overzicht geven. In de volgende fase, axiaal coderen, zijn de concepten die voortkwamen uit het open coderen gerelateerd aan de topiclijst. Dit houdt in dat codes die aan elkaar gerelateerd zijn, samengevoegd of aangepast zijn. Hierbij zijn hoofdcodes en subcodes benoemd. Tot slot is selectieve codering toegepast. In deze laatste fase zijn hoofdthema’s bepaald die als leidraad dienen voor het verwerken van de data. Deze hoofdthema’s zijn daardoor deels aan de theorie te koppelen, maar komen ook voort uit de transcripten (Böhm, 2004). Hierbij een voorbeeld van Playing for Success hoe er gecodeerd is: ‘een ondersteuning’, een ‘opstapje’ en ‘handvatten aanreiken’ vormen open codes. Deze open codes zijn vervolgens samengebracht onder de axiale code ‘*over-expecting* en *over-promising’*. Deze axiale code is vervolgens onder de selectieve code ‘*demonstratie’* geplaatst.

## 5.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van dit onderzoek te verhogen zijn betrouwbaarheid en validiteit geborgd. Zowel bij betrouwbaarheid als validiteit is ingezet op de interne en externe variant.

De interne betrouwbaarheid kan vergroot worden door te werken binnen een onafhankelijk onderzoeksteam (Bryman, 2012). Dit is in dit onderzoek gedaan door een onderzoeksnetwerk op te stellen met daarin verschillende deskundigen en adviseurs. De externe betrouwbaarheid gaat over de mate waarin de mogelijkheid zich voordoet om dit onderzoek te reproduceren (Bryman, 2012). Dit houdt in dat dezelfde onderzoeksopzet gebruikt kan worden in een andere omgeving. De voorkeur bij interviews gaat uit naar een fysieke setting, aangezien eventuele gedragskenmerken daar beter geconstateerd kunnen worden. De interviews in dit onderzoek zijn digitaal afgenomen. Naast dat de voorkeur uitgaat naar fysieke interviews, is dit onderzoek digitaal reproduceerbaar. Ditzelfde geldt voor de fysieke sparsessies met Kaylee Sanches en Kim Simons.

De interne validiteit kan geborgd worden door causaliteit in de opbouw van het onderzoek. Dit houdt in dat de conclusies afgestemd zijn op de onderbouwingen daarvan (Bryman, 2012). Dit is in dit onderzoek gedaan door vanuit een theoretisch fundament meerdere onderzoeksmethoden toe te passen: triangulatie. De gebruikte onderzoeksmethoden zijn documentanalyse, semigestructureerde interviews en een observatie. De externe validiteit gaat over de mate van het kunnen generaliseren van de resultaten (Bryman, 2012). Om de externe validiteit te borgen, is gebruik gemaakt van de *strategische driehoek* van Moore (1995;2000;2013) en de *theorie van verandering*, aangezien deze theorie en systematiek vaak gebruikt is bij wetenschappelijke onderzoeken. Deze theorie en betreffende concept zijn ook buiten een sportcontext gebruikt, waardoor resultaten van dit onderzoek relevant kunnen zijn in een andere context.

# 6. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uiteengezet afkomstig uit de data vanuit de semigestructureerde interviews. De uiteenzetting van de resultaten is gedaan aan de hand van een codeboom per project (*zie bijlage 4*), voortgekomen na het open, axiaal en selectief coderen van de interviews. Als basis voor de interviews is een topiclist met interviewvragen opgesteld (*zie bijlage 3*). Allereerst worden de resultaten omtrent het opstellen van de *theorie van verandering* uiteengezet, alvorens de rollen per actor per project in kaart te brengen. Tot slot zijn de strategische driehoek van Moore (1995;2000;2013) en de concepten *momenten van de waarheid* en *demonstratie* van Van Eekeren (2016) in verhouding tot elkaar gebracht en toegepast op de twee verschillende projecten.

## 6.1 Theorie van verandering

De *theorie van verandering* per project en voor de stichting overkoepelend zijn door de onderzoeker en mede-onderzoekers opgesteld. Dit is gedaan door een documentanalyse uit te voeren, door toelichting van de MVO-manager van Willem II Betrokken en door wetenschappelijke bronnen te raadplegen. De documenten die geraadpleegd zijn, zijn de website [www.wii-betrokken.nl](http://www.wii-betrokken.nl) en het maatschappelijk jaarverslag (2020) van Stichting Willem II Betrokken.

Het opstellen van een *theorie van verandering* is een iteratief proces. Hiervoor is een logboek bijgehouden gedurende het proces, dat terug te vinden is in bijlage 7. In dit logboek is de *theorie van verandering* per project en overkoepelend weergegeven per stap in dit iteratieve proces. Tevens is de wetenschappelijke onderbouwing om tot een *theorie van verandering te komen* opgenomen, alsmede de evaluatiepunten, zoals besproken tussen de onderzoeker, mede-onderzoekers, experts en de MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken.

Hieronder zijn allereerst de *theorie van verandering* voor de projecten ‘Blindentribune’ en ‘Playing for Success’ opgesteld, voordat de interviews afgenomen waren. Deze *theorie van verandering* wordt aan de hand van empirische data en de onderbouwing opnieuw geschetst. Er is gekozen voor Playing for Success en de Blindentribune om de doelgroep en uitvoerenden te interviewen en daarmee te betrekken, aangezien deze twee projecten gericht zijn op verschillende doelgroepen (kinderen en slechtzienden) en de frequentie en omgeving waarin de projecten plaatsvinden verschillen. De Blindentribune vindt structureel plaats op een wedstrijddag. Playing for Success vindt gedurende 10-11 weken plaats, niet gerelateerd aan een wedstrijddag. Na deze 10-11 weken stromen er nieuwe kinderen in. Een omschrijving van beide projecten is terug te vinden in hoofdstuk 2.

De *publieke waarden* die Stichting Willem II Betrokken nastreeft met haar maatschappelijke activiteiten, bleken bij het opstellen van de *theorie van verandering* niet doeltreffend. De *publieke waarden* die Stichting Willem II Betrokken nastreeft, zijn: participatie, talentontwikkeling en positieve gezondheid. De *publieke waarde* participatie bleek te breed en is veranderd naar sociale participatie. De *publieke waarde* talentontwikkeling impliceert dat een deelnemer aan een maatschappelijke activiteit ‘een talent’ verder ontwikkelt door deelname. Echter, Stichting Willem II Betrokken focust zich ook op deelnemers waarbij niet aan ‘een talent’ van een persoon gewerkt wordt. Daarom is talentontwikkeling vervangen door persoonlijke ontwikkeling (*zie voor verdere onderbouwing hiervan bijlage 7).*

### 6.1.2 Playing for Success

#### 6.1.2.1 Theorie van verandering voor empirisch onderzoek

De kinderen uit groep 6, 7 en 8 met een verlaagd(e) zelfvertrouwen/motivatie (hierna: kinderen), de docent en stagiaires (samen begeleiders) en spelers zijn de benodigde menselijke factoren om het project te doen starten. Daarnaast is de samenwerking met de organisatie Playing For Success en een ruimte waarin de projecten kunnen plaatsvinden nodig, alsmede financiën om de docent en leerruimte te bekostigen.

De ouders en docent van de basisschool van het kind moeten samen tot de conclusie komen dat het kind ondersteuning nodig heeft op het gebied van zelfvertrouwen, samenwerken, motivatie en/of zelfbeeld. Zij stellen, zonder het kind, een leerdoel op voor het kind. Daarna gaat het kind met de begeleider(s) van Playing for Success in gesprek om een persoonlijk leerdoel op te stellen. Met dit persoonlijke leerdoel gaan de kinderen de diverse opdrachten (bijvoorbeeld Expeditie Willem II, Baking for Success, Fanshopopdracht en een Spelersinterview) voltooien, waarna zij positieve feedback ontvangen van de begeleider(s), wat bijdraagt aan een versterkt zelfbeeld (Kooijmans, 2009). Dit versterkte zelfbeeld kan ertoe leiden dat de kinderen meer zelfvertrouwen krijgen. Ook de *throughputs* (kinderen ontwikkelen reken-/taalvaardigheid en kinderen leren initiatief te nemen) dragen bij aan een verhoogd zelfvertrouwen.

Het toegenomen zelfvertrouwen mondt uit in drie ‘routes’:
1) Ten eerste kunnen kinderen daardoor sneller een persoonlijke groei kunnen doormaken. Deze persoonlijke groei kan zich uiten in een verhoogd welzijnsgevoel, wat bijdraagt aan een verbeterde kwaliteit van leven. Een verbeterde kwaliteit van leven is een aspect van de impact die nagestreefd wordt met Playing For Success: positieve gezondheid.
2) Ten tweede kan het toegenomen zelfvertrouwen zorgen voor een verhoogde (leer)motivatie (Vernooy, 2012). Doordat een kind gemotiveerder raakt, worden schoolprestaties beter en draagt dit bij aan cognitieve ontwikkeling (Sénéchal, 2015). De schoolprestaties kunnen ook verbeteren wanneer kinderen zichzelf capabel achten in rekenen, schrijven en lezen. Cognitieve ontwikkeling is een aspect wat bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van een kind.
3) Ten derde kan het toegenomen zelfvertrouwen van ertoe leiden dat een kind voortaan initiatief durft te nemen en een eigen mening durft te vormen (Muys-Bol, 2020). Dit kan volgens het RIVM (2021) ertoe leiden dat kinderen een eigen identiteit creëren, wat bijdraagt aan de sociaal-emotionele ontwikkeling. Sociaal-emotionele ontwikkeling is een aspect van persoonlijke ontwikkeling. Ook zorgt een verhoogd zelfvertrouwen ervoor dat een kind sneller persoonlijke groei kan doormaken, initiatief durft te nemen, een eigen mening durft te uiten en daarmee uit een comfortzone durft te stappen. Dit resulteert in een verhoogd welzijnsgevoel (Muys-Bol, 2020). Dit verhoogde welzijnsgevoel verbeterd de kwaliteit van leven en daarmee de positieve gezondheid.

Tot slot: doordat kinderen in samenwerking opdrachten uitvoeren, kunnen zij reflecteren op zichzelf en anderen, waardoor een eigen identiteit wordt ontwikkeld. (RIVM, 2021). Het ontwikkelen van een eigen identiteit draagt bij aan de sociaal-emotionele ontwikkeling, wat bijdraagt een persoonlijke ontwikkeling.



***Figuur 3****: theorie van verandering Playing for Success, voordat interviews afgenomen zijn. Deze theorie van verandering is opgesteld op basis van documentanalyse (maatschappelijk jaarverslag, 2020), toelichting vanuit de MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken en door het raadplegen van wetenschappelijke bronnen.*

#### 6.1.2.2 Theorie van verandering na empirisch onderzoek

*Input*Uit de interviews blijkt dat Playing for Success bijdraagt aan de ontwikkeling van het kind, maar ook aan de ontwikkeling van een stagiair. Daarom is stagiair als aparte input opgenomen in plaats van de samengevoegde input ‘begeleiders (docent/stagiaires)’.

*“Eigenlijk doe je als stagiair ook mee in de cyclus.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

De spelers van Willem II worden ingezet tijdens de activiteit ‘Spelersinterview’. Voor deze activiteit moeten de kinderen vragen voorbereiden en stellen aan de Willem II spelers. Uit het interview met R13 blijkt dat de spelers ook bijdragen aan de ‘wow-factor’, en niet alleen de omgeving -het stadion-, hetgeen waar Playing for Success op stoelt.

*“Maar als ze bijvoorbeeld een vraag willen stellen aan een speler, is het natuurlijk 10 keer lastiger en spannender als dat ze die aan ons zouden stellen. Dus dat stapje extra door die ‘wow-factor’, qua indruk met de spelers, bevordert het leerproces.”* (R13 – uitvoerenden (stagiair))

*Activiteiten*De activiteiten die de deelnemers uitvoeren, worden vooraf door de centrummanager van Playing for Success en de docent bepaald. Uit de interviews en observatie (zie bijlage 5) blijkt dat de stagiaires de invulling van de activiteiten verzorgen, waarbij de docent op de achtergrond meeluistert en meedenkt over deze invulling. R13 en R14 zeggen dat zij de invulling van een activiteit zelf mogen bepalen, afhankelijk van de kinderen en de leerdoelen. R14 geeft daarbij ook aan dat een stagiaire leert van het uitproberen van verschillende invullingen aan een activiteit, met als doel om het optimale uit de kinderen te halen.

*“We kunnen de spellen die vaststaan naar eigen mening invullen. Dus we krijgen als opdracht: je moet Wie is de Mol? organiseren, maar hoe we dat doen, is aan ons. Dit bepaal je aan de hand van de groep die die bijeenkomst komt. Als er bijvoorbeeld veel leiders onder de kinderen zijn, ga je het programma anders insteken. Dus je vormt het spel zo dat het aansluit bij de leerdoelen van de kinderen die dan komen.”* (R13 – uitvoerenden (stagiair))

*“In de fysieke cyclus ligt er wel wat, maar we mogen dit altijd anders vormgeven als we denken dat dit beter is. Dat we dan meer uit de kinderen kunnen halen. Wij kunnen hier dus ook dingen uitproberen, zodat wij weer leren als stagiaires.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

R13 en R14 geven het belang van de activiteit ‘gesprek om leerdoel door kind zelf te laten opstellen’ aan. Vooraf stellen de ouders in samenspraak met de basisschool een leerdoel voor het kind op om deel te nemen aan Playing for Success. Doordat de kinderen zelf een afgeleide van dit opgestelde leerdoel mogen opstellen, het wonderdoel, wordt hun ‘initiatiefrijk handelen’ getriggerd, aangezien ze dit leerdoel zelf opstellen en zelf mogen bepalen hoe ze invulling geven aan dit leerdoel.

*“Het is natuurlijk belangrijk dat het kind zelf weet waarom hij of zij deelneemt, zodat de motivatie om dit te bereiken ook vanuit hunzelf komt en niet wordt opgelegd door een school of een ouder.”*(R13 – uitvoerenden (stagiair))

*“Wij vullen het ‘wonderdoel’ in. Dit is het leerdoel wat het kind zelf wil leren. Want de leerdoelen die vooraf opgesteld zijn blijkt soms uit dat het het leerdoel van de ouders was voor het kind. En daar willen de kinderen dan zelf niet aan werken. Dus daarom hebben we die ‘wondervraag’ om erachter te komen wat het kind zelf wil, zodat het kind er zelf achter staat.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

Aangezien R13 en R14 aangeven dat het doel van het door de kinderen zelf laten opstellen van een leerdoel is om de kinderen zelf te laten nadenken over wat zij beogen te bereiken met Playing for Success, en de kinderen het opstellen van een leerdoel als ‘leerzaam’ ervaren, lijkt het belangrijkste uitgangspunt hiervan dat de kinderen leren om zelfstandig te bepalen wat zij willen bereiken.

*“Want dan kan iemand ook met mij meedenken, omdat ik het zelf moeilijker vind om dat goed op te schrijven.”* (R8 – doelgroep (deelnemer))

*“Goed, want dan leer ik dat ook te doen.”* (R9 – doelgroep (deelnemer))

*“Spannend, want ik wist niet zo goed wat ik moest opschrijven.”* (R10 – doelgroep (deelnemer))

Uit deze citaten blijkt dat de doelgroep ‘vertrouwen’ geeft aan deze activiteit en de stagiaires om hen hierin te begeleiden, de doelgroep ‘acceptatie’ verleent, doordat ze deze activiteit als ‘goed’ zien en daarmee ‘tevredenheid’ voelen.

*Output/outcomes*Een uitgangspunt bij het opstellen van de *theorie van verandering* voordat empirische data beschikbaar was, veronderstelt dat wanneer kinderen initiatief leren te nemen, dit bijdraagt aan een verhoogd zelfvertrouwen. Dit verhoogde zelfvertrouwen kan ertoe leiden dat kinderen initiatief durven te nemen (Muys-Bol, 2020), wat kan leiden tot het creëren van een eigen identiteit (RIVM, 2021). R14 gaf een situatie weer waarin de kinderen vrij gelaten werden in wat zij wilden doen, mits dit bijdroeg aan een leerdoel. In deze geboden vrijheid nam een kind het initiatief om een tekening op te stellen, waarbij ze haar identiteit durfde bloot te stellen. In deze situatie creëerde dit kind een eigen identiteit.

*“Maar ik denk ook dat de kinderen een soort van eigen identiteit ontwikkelen, omdat ze echt uit hun vaste stramien komen. Bijvoorbeeld laatst bij een spel had ik een kind, waarbij ik echt moeilijk contact kon krijgen. Toen gaf ik ze zelf vrijheid om keuze te maken met wat ze wilden doen. Toen was dat meisje erbij en die wilde graag tekenen. Toen moesten wij raden wat het was. Toen tekende ze een vlag. Toen dacht ik: oké. Wij raden wat het was. Wat had ze getekend? Ze had de regenboogvlag getekend, want ze was verliefd op een meisje. Maar dat kwam echt uit het niets. Daarna praatte ze echt over alles.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

Daarnaast zorgen de evaluatiemomenten, waarbij de kinderen in groepjes moeten samenwerken, opgedeeld worden per tafel, ervoor dat kinderen zichzelf kunnen reflecteren ten opzichte van de ander. Daardoor kunnen zij hun eigen identiteit meer plaatsen. R8 geeft daarbij aan zichzelf te reflecteren ten opzichte van zijn tafelgenoten en daardoor gelijkenissen in zijn identiteit ziet met één van hen.

*“Bij mijn tafelgroepje zit één jongetje. Die is een beetje hetzelfde als mij. Maar de twee meisjes zeggen bijna helemaal niks.”* (R8 – deelnemer)

Een ander uitgangspunt bij het opstellen van de *theorie van verandering* voordat empirische data beschikbaar waren, stelt dat kinderen met een verhoogd zelfvertrouwen een verhoogde (leer)motivatie krijgen en daardoor beter presteren op school (Vernooy, 2012). R8 gaf aan dat het zelfvertrouwen groter was geworden door deelname aan Playing for Success en daardoor meer motivatie is verkregen om betere schoolprestaties te behalen.

*“Nou, als ik bijvoorbeeld een hoog cijfer heb, dan zeg ik in mezelf: als er weer een toets komt, dan ga ik weer hetzelfde leren en goede punten halen. En eerst zei ik als ik een goed cijfer had, volgende keer is het vast weer een laag cijfer.”* (R8 – deelnemer)

R9 geeft aan dat Playing for Success haar ook helpt buiten school om. Door Playing for Success is ze minder verlegen geworden, waardoor ze sneller vrienden maakt. In de *theorie van verandering* die voordat empirische data beschikbaar was is opgesteld, komt naar voren dat een verhoogd zelfvertrouwen kan leiden tot een verhoogd welzijnsgevoel, een verhoogde kwaliteit van leven en daardoor een positieve gezondheid. In het geval van R9 draagt het minder verlegen zijn bij tot een verhoogd zelfvertrouwen, waardoor ze meer vrienden heeft dan dat zij voor de start van Playing for Success had. R9 geeft daarbij aan dat het haar een blij gevoel geeft: een verhoogd welzijnsgevoel.

*“Omdat ik vroeger niet zoveel vrienden had en nu héél veel.”* (R9 – deelnemer)

*“Een blij gevoel dat ik leuk kan spelen”* (R9 – deelnemer)

Zoals benoemd onder de kop ‘*input*’, ontwikkelen niet alleen de kinderen, maar ook de stagiaires zichzelf. Twee van de drie (R14 en R13) bevraagde stagiaires studeren de opleiding ‘social work’ en één volgt de opleiding ‘sport en bewegen’ (R12). Uit de citaten van R13 en R14 blijkt dat zij een verhoogd zelfvertrouwen hebben gekregen in het begeleiden van de kinderen. Daarnaast geeft R14 aan geleerd te hebben hoe zichzelf te reflecteren ten opzichte van de andere stagiaires, aangezien R14 het in beginsel lastig vindt om de leiding uit handen te geven. Tijdens zijn leerproces heeft R14 echter gemerkt dat hoe het voelt wanneer anderen de leiding nemen. Deze ontwikkeling draagt volgens R14 bij aan het proces van leren samenwerken. R12 geeft aan zich op twee punten te ontwikkelen, die R12 zelf aan elkaar koppelt: het laten bewegen van een doelgroep en tegelijkertijd bijdragen aan de leerdoelen van deze doelgroep met één activiteit.

*“Ik leer ook meer over samenwerken, jezelf leren kennen. Ik neem vaak de leiding bijvoorbeeld, omdat ik dat fijn vind en dat het dan goed komt. Ik vind het dan moeilijk, als ik mensen minder goed ken, te vertrouwen daarop. Is natuurlijk een beetje egoïstisch. Maar heb hierdoor wel te leren volgen en een keer m’n mond te houden. Dus een keer iemand anders de leiding laten nemen en vragen wat ik kan betekenen. Dus op samenwerken heb ik veel geleerd. Je komt dingen tegen die minder goed gaan en dan reflecteer je daarop. Ook is mijn zelfvertrouwen gegroeid. Je bent natuurlijk bezig met gespreksvoering en mijn leerdoelen vanuit school die ik zelf heb. Aan het begin heb je niet zoveel vertrouwen om zo’n gesprek te leiden met kinderen. Maar daar voel ik me nu wel sterker in.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

*“Enthousiasme en op een bepaalde manier met de kinderen omgaan. Elk kind is anders. De manier van benaderen pas je aan per kind. In het begin gaat dat natuurlijk niet helemaal soepel, maar dan kan [docent] ons daarin ondersteunen. Dit moet je ontwikkelen. Maar vooral enthousiast zijn, complimenten geven aan kinderen. Het oplossingsgerichte. Maar ikzelf krijg daar bijvoorbeeld wel meer vertrouwen van, omdat ik merk dat het dan steeds beter gaat.”* (R13 – uitvoerenden (stagiair))

*“Ik word opgeleid tot iemand die ervoor kan zorgen dat elke doelgroep in beweging kan zijn. Hier bij Playing for Success leer ik dat, maar ook nog is om in mijn beweegactiviteiten rekening te houden met de leerdoelen van een kind. Dus en ik leer hoe ik kinderen in beweging krijg, maar ook nog hoe ik daarmee de leerdoelen van het kind ontwikkel.”* (R12 – uitvoerenden (stagiair))

#### 6.1.2.3 Resumé

Samengevat worden alle inputs, outputs en outcomes min of meer bevestigd door empirisch onderzoek. Zo komt uit de data naar voren dat de deelnemers en stagiaires een ‘eigen identiteit’ ontwikkelen, ze meer ‘zelfvertrouwen’ ontwikkelen, ze zich ‘zelfverzekerder’ voelen, ze durven ‘initiatief te nemen’ en ervaren de deelnemers een ‘verbeterde concentratie’. Dit alles draagt bij aan een ‘positieve gezondheid’ en hun ‘persoonlijke ontwikkeling’. Echter, de ‘verbeterde schoolprestaties’ worden benoemd, maar dit moet op lange termijn blijken. Dit is aangegeven met een ‘dubbele lijn’ in figuur 4.

Daarentegen zijn er ook aanvullingen vanuit de data. Zo is gebleken dat de stagiaires als aparte ‘input’ gezien moeten worden, aangezien zij, net als de deelnemers, impact ondervinden van het programma. Dit komt doordat zij (deels) aan dezelfde publieke waarden werken, doordat de stagiaires zichzelf ook persoonlijk ontwikkelen. Ook wordt het belang van de inzet van spelers bij de activiteiten op de impact en het bijdragen aan de ‘wow-factor’ benadrukt door de doelgroep en stagiaires, maar worden zij tot op heden weinig ingezet. Tevens is gebleken dat, doordat de kinderen hun leerdoel zelf mogen opstellen, ze getriggerd worden om ‘initiatiefrijk te handelen’. Dit geeft de doelgroep het gevoel van ‘acceptatie’, ‘vertrouwen’ en ‘tevredenheid’. Hieronder de *theorie van verandering* (figuur 4) na het analyseren van de empirische data.



***Figuur 4****: theorie van verandering Playing for Success, nadat interviews afgenomen zijn met relevante stakeholders. Deze theorie van verandering is opgesteld op basis van documentanalyse (maatschappelijk jaarverslag, 2020), toelichting vanuit de MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken, het raadplegen van wetenschappelijke bronnen en door interpretatie door de onderzoeker vanuit een observatie (bijlage 5) en de interviews (bijlage 8).*

### 6.1.3 Blindentribune

#### 6.1.3.1 Theorie van verandering voor empirisch onderzoek

Slechtzienden ervaren de wedstrijd op de blindentribune bij Willem II doormiddel van hoofdtelefoons. Doordat zij, net als niet-slechtzienden, in het stadion aanwezig zijn en de sfeer beleven, leidt dit tot saamhorigheid (Schrijvers, 2013). Deze saamhorigheid kan een slechtziende een gevoel van verbondenheid geven, doordat hij of zij zich thuis voelt binnen de cultuur van Willem II (Wann et al., 2001). Deze ervaring van saamhorigheid en verbondenheid leidt tot het ‘meedoen in de samenleving’ wat op haar beurt leidt tot netwerkparticipatie: het contact hebben met anderen binnen de samenleving. Ook draagt het bezoeken van een voetbalwedstrijd bij aan consumptieve participatie, aangezien de slechtzienden zichzelf ontplooien door een wedstrijd te bezoeken.

Putnam (2001) noemt sociale netwerken, waarin mensen de mogelijkheid hebben te interacteren met elkaar, het fundament voor sociaal kapitaal. Hij onderscheidt bonding en bridging sociaal kapitaal. Bonding sociaal kapitaal gaat over het versterken van contacten binnen een bepaalde groep. Bridging sociaal kapitaal heeft betrekking op het aanleren van vaardigheden om te kunnen interacteren met groepen mensen vanuit een andere cultuur. In deze *theorie van verandering* wordt gefocust op bonding sociaal kapitaal, waarbij deze gevormd wordt door de supportersgroep in het stadion. Het bezitten van sociaal kapitaal kan leiden tot een verhoogd welzijnsgevoel, doordat een slechtziende het gevoel heeft binnen een groep (lees: supporterscollectief) te horen en daarmee interactie te hebben. Dit welzijnsgevoel kan een positieve boost geven aan de kwaliteit van leven, wat leidt tot een positieve gezondheid.



***Figuur 5****: theorie van verandering Blindentribune, voordat interviews afgenomen zijn. Deze theorie van verandering is opgesteld op basis van documentanalyse (maatschappelijk jaarverslag, 2020), toelichting vanuit de MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken en door het raadplegen van wetenschappelijke bronnen.*

#### 6.1.3.2 Theorie van verandering na empirisch onderzoek

*Input*Uit de interviews met de deelnemers van de Blindentribune, de slechtzienden, blijkt dat een begeleider per persoon essentieel is om überhaupt in het stadion te kunnen komen. Zo geeft R1 aan dat zonder begeleider deze persoon eigenlijk niets aan buitenactiviteiten kan ondernemen in zijn leven.

*“Echte buitenactiviteiten heb ik niet zonder begeleider”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

Verder blijkt uit de interviews met R6 en R7 dat de verslaggevers een cruciale rol spelen voor de Blindentribune. R6 geeft daarbij aan dat de uitvoerende partij voor minimaal twee verslaggevers per wedstrijd moet kiezen, aangezien het een energie rovende bezigheid is. R7 geeft aan graag enkel met lokale verslaggevers te willen werken, aangezien zij ‘beter in de cultuur van Willem II’ passen.

*Ik zou ook altijd voor twee verslaggevers kiezen. Één is toch lastig, omdat je 90 minuten lang moet praten. Met twee kun je elkaar wat afwisselen.”* (R6 – projectpartner (medewerker advies Visio))

*We hebben bijvoorbeeld [naam] als professionele verslaggever, maar dat is geen Tilburger. We hebben liever dat dit een lokaal iemand is. Maar we willen eigenlijk twee lokale verslaggevers. Nu is het één om één. Op deze manier komen we nog dichter bij onze slechtziende supporters.”* (R7 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

R2, R1 en R5 vullen bovenstaand aan vanuit hun eigen ervaring. R2 en R1 geven aan dat een verslaggever enerzijds capabel moet zijn om vanuit verschillende perspectieven de wedstrijd te kunnen belichten, aangezien de deelnemers verspreid door het stadion zitten. Anderzijds vult R5 aan dat een verslaggever de geschiedenis en ontwikkelingen van een club moet weten om de deelnemers van commentaar te voorzien, buiten het wedstrijdverslag om.

 “*Klopt, dat is bij PSV ook zo: een aparte ruimte voor blinden en slechtzienden. Maar het enige punt is natuurlijk dat zo’n reporter dan geen rekening hoeft te houden met waar iemand in het stadion zit. Als een reporter zegt: de bal gaat nu van links naar rechts, ligt het er maar net aan waar iemand in het stadion zit. Dat is bij Willem II natuurlijk lastiger.”* (R2 – deelnemer (testfase) Blindentribune en contactpersoon Oogcafé Tilburg)

*“Het voordeel van alle slechtzienden op dezelfde tribune dat het voor de verslaggevers makkelijker is om vanuit een bepaald perspectief de wedstrijd te vertellen. Ik heb zelf geen idee of het spelletje nu van rechts naar links of andersom gaat. Het gaat mij om het spelletje. Hier moeten de verslaggevers dus wel rekening mee houden, omdat de slechtzienden bij Willem II niet op dezelfde tribune of dezelfde kant van het veld zitten.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

*“Los van de techniek heb je natuurlijk zelf ook kennis nodig over het spelletje en de club. Je moet je wel echt verdiepen in de club. De eerste keer dat ik dit deed had ik me minder goed voorbereid, en toen viel ik wel af en toe stil.”* (R5 – uitvoerenden (verslaggever))

Naast de begeleiders en verslaggevers, speelt ook de technische apparatuur een grote rol bij de Blindentribune. R7 geeft aan dat Willem II een audiovisueel partner heeft die deze kosten op zich neemt en de technische apparatuur bekostigd voor dit project. Dit houdt in dat zij op structurele basis de kosten op zich nemen. R5 en R3 bevestigen de essentiële rol van de technische apparatuur in de beleving van de slechtzienden.

*“Daarna zijn we met First Impression om de tafel gegaan, de audiopartner van Willem II, om te kijken of ze dit voor de stichting wilde doen en de blindentribune. Dat wilden ze, dus we hebben een pilot gedraaid en verschillende technieken uitgeprobeerd.”* (R7 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

*“Ik heb dit eerder gedaan bij NAC, en daar was de apparatuur toen gewoon zwaar kut. Dat merk je wel in de beleving van de toeschouwers.”* (R5 – verslaggever Blindentribune)

*“Maar de hoofdtelefoon zorgt ervoor dat ik meer informatie krijg en m’n beleving veel beter is.”* (R3 – deelnemer Blindentribune)

Tot slot hebben enerzijds de slechtzienden en anderzijds verslaggevers een eigen plek in het stadion nodig. Een aantal BVO’s die de Blindentribune als project omarmen, kiezen ervoor om de slechtzienden op één rij of tribune te plaatsen. Bij Willem II hebben ze, door inbreng van de doelgroep, besloten om de slechtzienden op ‘hun eigen stoeltje’ te laten plaatsnemen, aangezien ze hiervoor een seizoenkaart hebben. R2 en R3 geven aan dit als zeer prettig te ervaren, aangezien ze al meerdere jaren een seizoenkaart hebben op hun ‘eigen stoeltje’. Hieruit blijkt dat de doelgroep ‘tevredenheid’ heeft over de Blindentribune. De verslaggevers hebben een plek op de perstribune toegewezen gekregen om de verslaglegging te optimaliseren. Volgens R5 helpt dit om de slechtzienden van goed commentaar te kunnen voorzien.

*“Ja, naderhand hebben we wat gedronken en even gesproken met de rest. En ja, die vonden het echt fantastisch. Goed dat het er is. Die vonden het met name belangrijk dat ze konden zitten waar ze willen. Met name de mensen die al een seizoenkaart hebben. Het is natuurlijk wel fijn als je op je eigen plekje kan zitten. En niet dat als je met een vriend gaat niet naast hem kan zitten, omdat je als slechtziende op een bepaalde plek moet zitten met z’n allen.”* (R2 – deelnemer (testfase) Blindentribune en contactpersoon Oogcafé Tilburg)

*“De eerste opzet was dan dat we met z’n allen bij elkaar zouden zitten op één ‘blindentribune’, of één rij zelfs. Wel met begeleiders. Maar van ons uit was de wens om toch samen met vrienden te kunnen zitten waar we al jaren mee wedstrijden bezoeken. We hebben dus een pilot gehad waarbij we wel bij elkaar zaten als slechtzienden, dat hebben we toen geëvalueerd maar we gaven aan dat we toch op onze eigen plek wilden zitten met de apparatuur erbij.”* (R3 – deelnemer Blindentribune)

*“Ook is de positie van mij als verslaggever belangrijk. Nu zit ik op de perstribune, net als andere verslaggevers, en dat helpt wel enorm in het overbrengen en rustig kunnen becommentariëren van de wedstrijd. Dus de apparatuur moet gewoon goed zijn en als verslaggever moet je een rustige, fatsoenlijke plek in het stadion hebben. De perstribune is in die zin top.”* (R5 – verslaggever Blindentribune)

*Activiteiten*De Blindentribune bij Willem II heeft tot nog toe een testfase en drie officiële wedstrijden gedraaid. Het is daarom nog te vroeg om te spreken van ‘vertrouwen’ in het project. Toch zijn er aan de hand van de tot nog toe opgedane ervaringen vanuit de deelnemers verbeterpunten mogelijk om de activiteiten beter vorm te geven naar hun behoeften en daarmee de ‘acceptatie’ en ‘tevredenheid’ te vergroten. R1 geeft aan graag met de commentatoren te interacteren in plaats van enkel verslaglegging van de wedstrijd te ontvangen. R3 vond het ophalen van de hoofdtelefoon in de fanshop een minpunt, aangezien het nabij de fanshop druk kan zijn op een wedstrijddag.

*“Maar misschien communicatie met commentatoren dat je een keer kan babbelen. Maar het is nog pril, het moet nog groeien. De bekendheid van de Blindentribune is nog beperkt.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

*“Je moet natuurlijk de apparatuur ophalen in de fanshop en dat kan soms wat druk zijn. Maarja, we zijn ook pas begonnen. Maar als het zometeen weer loopt is mijn verbeterpunt dus om wat eenvoudiger aan de apparatuur te kunnen komen.”* (R3 – deelnemer Blindentribune)

*Output/outcome*In de *theorie van verandering* die is opgesteld voordat empirische data beschikbaar was, komt naar voren dat slechtzienden zichzelf ontplooien door een wedstrijd te bezoeken en daarmee consumptieve participatie te bevorderen. R1 geeft echter aan dat het bezoeken van een wedstrijd (consumptieve participatie) hem een gelukkig gevoel geeft. Dit ‘gelukkige gevoel’ kan de kwaliteit van leven verbeteren, aangezien R1 door het project de Blindentribune thuiswedstrijden van Willem II kan bezoeken. Het is daarbij wel belangrijk dat er een begeleider beschikbaar is, aangezien R1 anders niet naar het stadion kan komen.

*“Echte buitenactiviteiten heb ik niet zonder begeleider. Dus het is echt een uitje voor me. Het geeft me echt een gelukkig gevoel.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

Verder komt uit de *theorie van verandering* die is opgesteld voordat er empirische data beschikbaar waren naar voren dat door het beleven van de wedstrijd door slechtzienden zij ‘saamhorigheid’ voelen (Schrijvers, 2013) en een gevoel van ‘verbondenheid met de cultuur van Willem II’ (Wann et al., 2001). Deze ‘verbondenheid met de cultuur van Willem II’ kan ervoor zorgen dat een slechtziende interacteert met andere aanwezige Willem II-supporters in het stadion, ongeacht of deze slechtziend of niet-slechtziend zijn. Dit wordt door Putnam (2001) het ‘bezitten van bonding sociaal kapitaal’ genoemd. Doordat een slechtziende zich verbonden voelt, verhoogt dit zijn welzijnsgevoel en daarmee zijn kwaliteit van leven. R1 geeft aan dat zonder hoofdtelefoon zich niet betrokken voelt met de overige Willem II-supporters in het stadion, aangezien de wedstrijd niet beleefd kan worden zoals zij dat doen. Door het dragen van een hoofdtelefoon krijgt R1 dit gevoel wel. R5, verslaggever, erkent het gevoel van R1 en gaat ervan uit dat zowel een slechtziende als niet-slechtziende de wedstrijd op dezelfde manier beleven door het aanbieden van commentaar via hoofdtelefoons. R4, verslaggever, beleeft deze verbondenheid niet zelf, maar zag dat een deelnemer van de Blindentribune zich verbonden voelde met de overige Willem II-supporters.

*“Nadat ik dus twee jaar met die vriend in het stadion heb gezeten heb ik tegen hem ook gezegd: als de blindentribune er niet komt, dan stop ik er gewoon mee om naar Willem II te gaan. Want ik zat daar en voelde me niet meer betrokken.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

*“Ze voelen zich even een dag niet-slechtziend én zijn één met de rest van de supporters. Je ervaart en hoort dezelfde sfeer als niet-slechtzienden.”* (R5 – verslaggever Blindentribune)

*“Maar je ziet dat hij ook z’n oude maatjes uit dat vak opzoekt. Dus echt Willem II supporters onder elkaar, ongeacht slechtziend of niet.”* (R4 – verslaggever Blindentribune)

#### 6.1.3.3 Resumé

Samengevat worden alle inputs, outputs en outcomes bevestigd door empirisch onderzoek. De impact van de Blindentribune op hun leven is groot, aangezien slechtzienden het gevoel hebben ‘erbij te horen’ en ‘mee te doen in de samenleving’ met de overige Willem II supporters. Daarbij voelen zij zich betrokken bij het project, aangezien er nadrukkelijk naar hun wensen en behoeften is gevraagd en deze wensen en behoeften ook daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. Dit impliceert dat de slechtzienden ‘acceptatie’ en ‘tevredenheid’ verlenen aan het project, maar dat, gezien het prille karakter van de Blindentribune, ‘vertrouwen’ nog kan groeien.

Daarentegen zijn er ook aanvullingen vanuit de data. Zo is gebleken dat de begeleiders een essentiële rol spelen bij de Blindentribune. Daarom zijn begeleiders als aparte *input* opgenomen. Zonder de begeleiders is het voor sommige slechtzienden niet mogelijk om een wedstrijd te beleven, aangezien zij hulp nodig hebben van hun begeleiders om bij het stadion te komen. Hieronder de *theorie van verandering* (figuur 6) na het analyseren van de empirische data.



***Figuur 6****: theorie van verandering Blindentribune, nadat interviews afgenomen zijn met relevante stakeholders. Deze theorie van verandering is opgesteld op basis van documentanalyse (maatschappelijk jaarverslag, 2020), toelichting vanuit de MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken, het raadplegen van wetenschappelijke bronnen en door interpretatie door de onderzoeker van de interviews (bijlage 8).*

## 6.2 Rollen

In deze paragraaf wordt de rol per actor per project uiteengezet. De actoren die geïnterviewd zijn, zijn terug te vinden in de respondentenlijst (bijlage 2).

### 6.2.1 Rol BVO (Willem II)

*De MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken is bij Playing for Success R16 en bij de Blindentribune R7.*

Uit het interview met R16 blijkt dat de rolverdeling tussen de verschillende actoren (Stichting Willem II Betrokken, centrummanager Playing for Success en de uitvoerenden) bij Playing for Success voor deze respondent niet duidelijk is. R16 heeft de faciliterende rol van haar voorganger (manager facilitair & veiligheid Willem II) overgenomen. Daarbij hoort het faciliteren van het leercentrum en volgens R11 (docent Playing for Success) het overleg voeren met de docent van Playing for Success over het bewaken van de kwaliteit van de ‘wow-factor’. Dezelfde faciliterende en ondersteunende rol heeft Willem II bij de Blindentribune. Dit komt tot uiting volgens R7 doordat Stichting Willem II Betrokken verantwoordelijk is voor het regelen van de technische apparatuur, het ‘regelen van slechtzienden’ en het regelen van verslaggevers. Deze ‘rol’ komt overeen met hoe deze rol in het beleidsplan van Stichting Willem II Betrokken is beschreven (zie hoofdstuk 2: context Stichting Willem II Betrokken).

*“Dit omdat Willem II PFS faciliteert. Het leercentrum: de omgeving waar PFS gebruik van maakt.”* (R16 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

*“En met Willem II heb ik het met name over hoe de ‘wow-factor’ van Willem II zoveel mogelijk aanwezig is.”* (R11 – uitvoerenden (docent)

Uit de interviews met R16, R15 en R7 blijkt dat de BVO, de voetbalbestuurders en -managers, een nihil rol spelen in het project. R16 laat weten dat de facilitaire rol die Stichting Willem II Betrokken op zich neemt, weinig tot geen ondersteuning kent vanuit de BVO Willem II. Dit komt met name tot uiting bij het ‘regelen van spelers’ voor activiteiten van Playing for Success. Om uiteenlopende redenen wil het bestuur van de BVO Willem II geen spelers beschikbaar stellen, terwijl de spelers, volgens R14 (uitvoerende), een rol spelen in de kwaliteit van de ‘wow-factor'. Opvallend is dat R16 hierbij aangeeft dat de spelers het zelf ‘wel leuk vinden’, maar dat er geen medewerking wordt verleend vanuit de voetbalbestuurders en -managers van de BVO Willem II. R15 voegt hieraan toe dat personen binnen BVO Willem II niet weten dat het project überhaupt bestaat.

Bij de Blindentribune valt op dat in de beginfase van dit project de bekostiging (technische apparatuur) een interne kwestie bleek. R7 geeft aan dat er een ‘tweestrijd’ ontstond tussen de BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken: is de BVO Willem II verantwoordelijk om elke doelgroep toe te laten in het stadion of is dit een vraagstuk voor de maatschappelijke stichting van de BVO?

*“Maar het kost me nog heel veel moeite om de opdrachten te faciliteren, zoals bijvoorbeeld een speler regelen voor een interview. Krijg je weer redenen die zó niet te begrijpen zijn. Dan krijg je te horen dat het vakantie is en de spelers dan niet mogen komen. En in de voorbereidende fase op het nieuwe seizoen doen ze niks. Daar word ik echt niet goed van. Maar het allerergste is nog dat de spelers het zelf wel leuk vinden. Die vinden dit leuker dan verplicht na een wedstrijd in de sponsorbox te moeten plaatsnemen. Maar ik zou dus willen verbeteren, waar wij als Willem II Betrokken invloed op hebben, en eigenlijk hebben we dus geen invloed is de conclusie. Maar met name op facilitair gebied wil ik dingen verbeteren.”* (R16 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

*“Vanuit Willem II als voetbalclub nihil. Sommigen binnen de organisatie weten niet eens dat het project bestaat. Nou weet de algemeen directeur wel wat het is. Die staat er ook wel achter. Maar de verbondenheid is eigenlijk nihil.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success))

*“Is Willem II verantwoordelijk om elke doelgroep toe te kunnen laten in het stadion? Of is dit iets maatschappelijks voor de stichting?”* (R7 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

Stichting Willem II Betrokken heeft de verantwoordelijkheid op zich genomen voor de Blindentribune. Voor het regelen van slechtzienden heeft Stichting Willem II Betrokken contact gezocht met het Oogcafé Tilburg. Hier is niet enkel gevraagd naar potentiële deelnemers, maar ook naar de behoeften van deze doelgroep. Deze behoefte uitvraag is gedaan voordat het project daadwerkelijk tot uitvoering is gebracht. Daarnaast heeft Stichting Willem II Betrokken enkele slechtzienden uitgenodigd voor een pilotfase om onder andere de technische apparatuur te testen. Ook hier konden de deelnemers hun visie en behoeften voor een Blindentribune doorgeven aan Stichting Willem II Betrokken. Dit zorgde voor een betrokken gevoel vanuit de doelgroep. R2 en R3 geven dan ook beiden aan dat het kunnen zitten op hun ‘eigen stoeltje’ past binnen hun wensen en behoeften bij een Blindentribune. R6 benadrukt dat Stichting Willem II Betrokken ook de partij is om deze feedback te ontvangen, aangezien zij in contact staan met de slechtzienden.

R2 geeft aan dat buiten het project de Blindentribune de slechtzienden ook bevraagd zijn over hun wensen bij de renovatie van het stadion door de BVO Willem II. Dit om inclusiviteit te bevorderen binnen Willem II. Opvallend is dat bij de bekostiging van de technische apparatuur er nog een ‘tweestrijd’ ontstond tussen de BVO Willem II en de maatschappelijke stichting over wie er verantwoordelijk is om diverse doelgroepen te betrekken bij de BVO.

*“[Naam] heeft me een berichtje gestuurd met wat onze wensen waren vanuit het Oogcafé voor de Blindentribune. Dus dat gaf ons wel een betrokken gevoel. Ook toen ze het stadion gingen renoveren hebben ze aspecten vanuit de slechtzienden meegenomen in het stadion. En dat vind ik verstandig van Willem II. Betrek elke doelgroep erbij om het zo inclusief mogelijk te maken. Als ze dat niet doen, en ze moeten naderhand weer dingen slopen, kost dat natuurlijk weer extra geld.”* (R2 – deelnemer (testfase) Blindentribune en contactpersoon Oogcafé Tilburg)

*“De eerste opzet was dan dat we met z’n allen bij elkaar zouden zitten op één ‘blindentribune’, of één rij zelfs. Wel met begeleiders. Maar van ons uit was de wens om toch samen met vrienden te kunnen zitten waar we al jaren mee wedstrijden bezoeken. We hebben dus een pilot gehad waarbij we wel bij elkaar zaten als slechtzienden, dat hebben we toen geëvalueerd maar we gaven aan dat we toch op onze eigen plek wilden zitten met de apparatuur erbij.”* (R3 – deelnemer Blindentribune)

*“Het liefst heb ik ook dat de supporter van Willem II de feedback aan [MVO-manager] doorgeeft. Zij zijn namelijk de uitvoerende partij.”* (R6 – projectpartner (medewerker advies Visio))

Daarnaast heeft Stichting Willem II Betrokken een aantal partners die Playing for Success op financieel gebied ondersteunen, aangevuld met financiën vanuit schoolbesturen uit de gemeente Tilburg. Echter, het contract omtrent deze financiële constructie loopt volgend jaar af. Daarom heeft Stichting Willem II Betrokken een meedenkende rol in het opnieuw vormgeven van een dergelijke financiële constructie om het project te kunnen blijven bekostigen. R15 geeft ook aan dat Stichting Willem II Betrokken de sponsoren regelt voor Playing for Success.

R7 heeft ook de sponsor geregeld voor de Blindentribune. Deze sponsor is de audiovisueel partner van de BVO Willem II, maar is door Stichting Willem II Betrokken gevraagd om de technische apparatuur te bekostigen voor de Blindentribune.

*“Willem II is stabiel qua partners en inkomsten en we helpen dus ook met de financiering. De financiering wordt ook gedaan door ongeveer acht schoolbesturen in gemeente Tilburg. Zij ondersteunen de interventie en betalen de docent. In ruil mogen zij kinderen naar PFS sturen. Een ex-directeur van Deprimair (met pensioen) heeft eigenlijk ooit deze financiële constructie bedacht. Volgend jaar loopt deze constructie af en is er paniek in de tent en wij willen die handhaven.”* (R16 - MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

“*De sponsoren komen natuurlijk binnen via [naam].”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

*“Daarna zijn we met First Impression om de tafel gegaan, de audiopartner van Willem II, om te kijken of ze dit voor de stichting wilde doen en de blindentribune. Dat wilden ze, dus we hebben een pilot gedraaid en verschillende technieken uitgeprobeerd. Tevens zorgen wij voor de verslaggevers.”* (R7 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

Ten slotte verzorgt Stichting Willem II Betrokken de communicatie door het maken en verspreiden van gemaakte content ter promotie voor Playing for Success en regelt Stichting Willem II Betrokken de verslaggevers voor de Blindentribune. R7 geeft hierbij aan het liefst met lokale verslaggevers te willen werken, aangezien zij het best in de ‘cultuur van Willem II/Tilburg’ passen. Doordat de cultuur van Willem II hierdoor mogelijk versterkt wordt, kan dit zorgen voor een sterker verbindingsgevoel tussen de slechtzienden en de cultuur van Willem II. Op deze manier voelen de slechtzienden zich mogelijk meer onderdeel van de ‘cultuur van Willem II’ (Wann et al., 2001) en kan de beleving vergroot worden, doordat de slechtzienden zich meer ‘thuis voelen’.

*“Nu denken we na over hoe we deze lobby weer kunnen opstarten en de PR goed kunnen neerzetten. Daar heb ik ook een rol in. Wij plaatsen en maken content en verspreiden het nieuws.”* (R16 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

*We hebben bijvoorbeeld [naam] als professionele verslaggever, maar dat is geen Tilburger. We hebben liever dat dit een lokaal iemand is. Maar we willen eigenlijk twee lokale verslaggevers. Nu is het één om één. Op deze manier komen we nog dichter bij onze slechtziende supporters.”* (R7 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

#### 6.2.1.1 Resumé

Samengevat heeft Stichting Willem II Betrokken bij beide projecten een faciliterende en ondersteunende rol. Bij de Blindentribune is de rol van Stichting Willem II Betrokken deels uitvoerend in termen van interactie met de doelgroep, aangezien de MVO-manager verantwoordelijk is om slechtzienden te regelen. Bij Playing for Success is deze rol faciliterend en ondersteunend: de MVO-manager is verantwoordelijk voor het faciliteren van het leercentrum met een ‘wow-factor’. Deze ‘wow-factor’ draagt bij aan de effectiviteit van de *publieke waarde propositie.*

Opvallend is de ‘tweestrijd’ tussen de BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken omtrent de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke activiteiten. De centrummanager van Playing for Success geeft aan dat, buiten de algemeen directeur van Willem II, nagenoeg geen enkel kantoorpersoneelslid van het bestaan van Playing for Success afweet. Daarnaast kost het de MVO-manager moeite om spelers te regelen die ingezet worden bij Playing for Success, aangezien de BVO Willem II geen toestemming geeft aan de spelers om te participeren. Ook bij de Blindentribune is deze ‘tweestrijd’ te herkennen: de BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken zijn in conclaaf over wie er verantwoordelijk is om de Blindentribune te organiseren en de technische apparatuur moet bekostigen. Stichting Willem II Betrokken heeft de verantwoordelijkheid op zich genomen. De financiën voor de realisatie van de technische apparatuur voor de Blindentribune zijn door de audiovisueel partner van Willem II voldaan. Opvallend is dat de BVO Willem II de slechtzienden uiteindelijk betrokken heeft bij de renovatie van het stadion om de toegankelijkheid voor deze doelgroep mogelijk te maken, terwijl er bij de opzet van de Blindentribune een ‘tweestrijd’ gaande was tussen de BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken over wie er verantwoordelijk is om specifieke doelgroepen te betrekken bij Willem II.

### 6.2.2 Rol projectpartner

De projectpartner van Playing for Success bestaat uit één persoon: de centrummanager van Playing for Success. De docent wordt gedetacheerd door Playing for Success, maar valt in dit onderzoek onder de *uitvoerenden.* De centrummanager (R15) is eindverantwoordelijke voor het leercentrum Tilburg. R15 was, voordat deze persoon centrummanager werd, leerkracht op een basisschool. Momenteel is deze persoon voor acht uur per week actief voor Playing for Success, waarin R15 een coördinerende rol vervult. Volgens de MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken (R7) is de centrummanager van Playing for Success (R15) samen met de docent van Playing for Success (R11) onder andere verantwoordelijk voor het contact met de ouders en kinderen over eventuele feedback.

R15, centrummanager van Playing for Success, heeft een essentiële rol in de totstandkoming van het uiteindelijke programma van Playing for Success Tilburg in samenspraak met de docent van Playing for Success en eventuele sponsoren. R7, MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken, beaamt dit. De sponsoren komen binnen via Stichting Willem II Betrokken. R15 heeft hierin, samen met de docent van Playing for Success, de taak om een les rondom de naam van de sponsor te produceren, rekening houdend met de ‘vier pilaren’ (zelfvertrouwen, motivatie, samenwerken en zelfstandigheid) waar Playing for Success voor staat en de wensen en behoeften van de betreffende sponsor.

*“Het spanningsveld is daarbij wel bijvoorbeeld vanuit de sponsor [naam], dan moet je op twee benen hinken. Die leveren een bijdrage aan sponsoring, dus moet je daar ook een les omheen bouwen. Dit allemaal wel met die vier pilaren voor ogen.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

*“Ik ben wel echt van de inhoud. We moeten niet afdwalen. Voor mij is de hoofdzaak echt dat het programma blijft bestaan en het curriculum goede inhoud krijgt. De sponsoren komen natuurlijk binnen via [naam]. Dan heb ik wel zoiets van: Ja, jij hebt die pet op, prima. Maar de kwaliteit van de inhoud moet ik wel echt bewaken.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

*“Voor de invulling van het programma is de centrummanager van Playing for Success verantwoordelijk.”* (R7 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

Visio, projectpartner van de Blindentribune, de organisatie waar R6 werkzaam is, heeft een adviesrol. Daarnaast geeft R6 aan een verbindende rol op zich te kunnen nemen, afhankelijk van de wensen van Stichting Willem II Betrokken. Indien een andere BVO dan Willem II niet de beschikking heeft over een audiovisueel partner zoals Willem II dat heeft, kan Visio de betreffende BVO koppelen aan audiovisuele partners die Visio kent. Op een wedstrijddag zelf, wanneer de slechtzienden de wedstrijd kunnen beleven via het beluisteren van een verslag door de verslaggevers in het stadion, hebben enkel de verslaggevers een uitvoerende rol, naast de audiovisueel partner die de technische apparatuur installeert en verzorgd.

*“Ik zie mijn rol als een soort tussenlaag tussen Willem II en het onderwijs om daartussen de verbinding te behouden, maar ook een curriculum up-to-date te houden, coachen van de leerkracht en eigenlijk zorgen dat alles loopt.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

*“Ik spreek vrijwel nooit de ouders en kinderen, dit is ook niet mijn rol. Dit is echt de rol van de leerkracht en de centrummanager van Playing for Success.”* (R7 – MVO-manager Stichting Willem II Betrokken)

*“De club heeft daar absoluut inspraak in. Kijk, het gaat erom dat wij advies geven over wat een blindentribune nodig heeft. Maar de club is degene die het moeten gaan doen. Wij kunnen wel allemaal eisen stellen, maar de club moet het uitvoeren. Dus wij geven eigenlijk aan waar de club rekening mee moet houden wanneer ze onze doelgroep willen betrekken. Dan geeft de club aan waar zij behoefte aan hebben en dan kijken we samen hoe we dit samen kunnen brengen. En als je kijkt naar Willem II, hebben we daar ook de lokale oogvereniging (Oogcafé) bij betrokken. Dat is een patiëntenvereniging voor visueel beperkten. Ook zij hebben een rol hierin gehad.”* (R6 – projectpartner (medewerker advies Visio))

Opvallend is dat de centrummanager van Playing for Success (R15) aangeeft vrijwel nooit met de kinderen en ouders contact te hebben. De feedback vanuit de kinderen ontvangt de centrummanager van Playing for Success (R15) door tijdens een aantal bijeenkomsten hun handelen tijdens de activiteiten te observeren. Daarnaast heeft de centrummanager van Playing for Success (R15) gesprekken met de docent van Playing for Success (R11) over de randvoorwaarden en ontvangt R15 door het bezoeken van een intervisiebijeenkomst en het inbrengen van een casus vanuit een stagiair feedback vanuit hen. Echter, R15 geeft aan dat het ontvangen van feedback vanuit de stagiaires, die de uitvoering van een activiteit bepalen, minimaal gebeurt. Dit is opvallend, aangezien R15 aangaf ‘over de inhoud te gaan’ en ‘de kwaliteit te moeten bewaken’.

Bij de Blindentribune is het opvallend dat R6 aangeeft niet meer nauw betrokken te zijn bij de Blindentribune van Willem II. De Blindentribune bij Willem II is reeds gestart en de te creëren publieke waarden zijn bepaald, maar het uitwisselen van ervaringen tussen de BVO en de maatschappelijk partner (formele verantwoordingsrelatie) kan de impact van de publieke waarden optimaliseren. De ervaringen over de Blindentribune bij Willem II kunnen namelijk gedeeld worden door Visio met overige BVO’s die de Blindentribune faciliteren.

*“Ik zie die eigenlijk veel te weinig. Dat is een beetje die dubbele pet.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

*“Ik ben aanwezig bij een aantal bijeenkomsten en kijk dan hoe de opdrachten worden uitgevoerd. Ik heb gesprekken met de leerkracht. Ik zit bij intervisiebijeenkomsten met de stagiaires waar een casus wordt ingebracht. Zo probeer ik wel de feedback te ontvangen. Maar je zou het veel meer willen doen. Vanaf september is [naam] ingestapt als nieuwe leerkracht en daar bespreken we nu vooral de randvoorwaarden. Maar ik wil op den duur wel weer meer op de inhoud gaan zitten, ook met de stagiaires.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

#### 6.2.2.1 Resumé

Samengevat heeft de projectpartner bij beide projecten een andere rol. Bij Playing for Success heeft de projectpartner als taak om de kwaliteit van het curriculum te bewaken en deze van inhoud te voorzien. De projectpartner van de Blindentribune heeft enkel een adviserende rol en laat de uitvoering over aan de uitvoerende partij: Stichting Willem II Betrokken.

Opvallend aan de rol van de projectpartner (centrummanager) van Playing for Success is dat deze persoon niet tot nauwelijks contact onderhoud met de doelgroep. Dit terwijl de MVO-manager aangeeft dat dit binnen het takenpakket van de centrummanager van Playing for Success valt. Het nihil contact komt met name doordat de centrummanager een arbeidscontract van acht uur per week heeft bij Playing for Success en daardoor te weinig tijd over heeft om de doelgroep te kunnen spreken. Opvallend aan de rol van de projectpartner van de Blindentribune is dat er niet of nauwelijks contact is met Stichting Willem II Betrokken over de voortgang van de Blindentribune bij Willem II.

### 6.2.3 Rol doelgroep

De doelgroep van Playing for Success zijn de deelnemende kinderen. Daarnaast zijn de ouders van een betreffend kind tot de doelgroep gerekend, aangezien zij in samenwerking met de betreffende basisschool hun kind hebben opgegeven voor Playing for Success en na het project verantwoordelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van hun kind. Daarom hebben zij in de interviews hun kind bijgestaan door het beantwoorden van enkele vragen. De rol van de kinderen en ouders in het bepalen van welke publieke waarden gecreëerd worden bij Playing for Success is nihil. R15 geeft aan dat de kinderen en ouders geen rol hebben in het bepalen van de inhoud van het curriculum (centrummanager Playing for Success en docent Playing for Success) en de uitvoering van de activiteiten (stagiaires en docent Playing for Success) bij Playing for Success. De kinderen hebben enkel invloed op het leerdoel wat het kind zelf opstelt. R11 geeft daarbij aan dat na elke les de kinderen naar hun evaluatie wordt gevraagd, maar benadrukt dat dit gaat ‘over de opbrengsten’, oftewel: de voortgang van de kinderen in het behalen van hun leerdoel.

*“Nee, en dat vind ik wel een mooie eyeopener van jou. Dat zouden we nog veel meer kunnen doen. Ze krijgen veel eigenaarschap over hun leerdoel en de route naar het bereiken daarvan, maar inhoudelijk niet.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

Bij de Blindentribune heeft de doelgroep wel invloed in termen van *publieke waarde(n)creatie.* Uit het interview met R6 blijkt dat bij de opzet van de Blindentribune in Nederland an sich, enkel de behoefte van de doelgroep gepeild is, maar er niet gevraagd is naar hun behoeften en wensen omtrent de invulling van een Blindentribune. Wel laat R6 weten dat elke BVO die een Blindentribune implementeert vrij is om deze naar eigen wens in te richten.

*“Wij hebben dus via onze nieuwsbrief onze cliënten gevraagd of er behoefte was. Feyenoord heeft ditzelfde toen gedaan. Dus er is gekeken naar de doelgroep die toen bekend was of er behoefte was aan een Blindentribune.”* (R6 – projectpartner (medewerker advies Visio))

*“De club heeft daar absoluut inspraak in. Kijk, het gaat erom dat wij advies geven over wat een blindentribune nodig heeft. Maar de club is degene die het moeten gaan doen. Wij kunnen wel allemaal eisen stellen, maar de club moet het uitvoeren.”* (R6 – projectpartner (medewerker advies Visio))

*“Maar als ik een gesprek aanga met een club, ga ik niet zeggen van: oké, jullie willen een blindentribune, die moet er dan zo en zo uitzien. Mijn eerste vraag is altijd: hoe zijn jullie op dit vraagstuk terecht gekomen? Ik ben meer van: wat hebben jullie nodig en wat past bij jullie? Want wat bij Feyenoord past, hoeft niet bij Ajax te passen enzovoorts.”* (R6 – projectpartner (medewerker advies Visio))

Uit bovenstaande citaten blijkt dat Stichting Willem II Betrokken, in samenspraak met de doelgroep, kan bepalen hoe zij een Blindentribune implementeren met advies van Visio. De doelgroep van de Blindentribune bij Willem II, de slechtzienden, hebben dan ook een essentiële rol bij het bepalen hoe de Blindentribune wordt vormgegeven, aangezien Stichting Willem II Betrokken deze doelgroep nadrukkelijk betrekt bij de invulling van de Blindentribune naar gelang hun behoeften en wensen. Stichting Willem II Betrokken heeft het Oogcafé Tilburg, een lokale organisatie die dienst als ontmoetingsplaats voor slechtzienden, meermaals benaderd en betrokken bij de totstandkoming van de Blindentribune bij Willem II. R2 geeft aan dat het betrekken van de slechtzienden de efficiëntie van het project kan verhogen, alsmede de inclusiviteit in het stadion kan bevorderen.

*“[Naam] heeft me een berichtje gestuurd met wat onze wensen waren vanuit het Oogcafé voor de Blindentribune. Dus dat gaf ons wel een betrokken gevoel. Ook toen ze het stadion gingen renoveren hebben ze aspecten vanuit de slechtzienden meegenomen in het stadion. En dat vind ik verstandig van Willem II. Betrek elke doelgroep erbij om het zo inclusief mogelijk te maken.”*(R2 – deelnemer (testfase) Blindentribune en contactpersoon Oogcafé Tilburg)

*“Maar we zijn zeker gevraagd naar bepaalde aspecten en dat vergroot, denk ik, de efficiëntie van het project.”* (R2 – deelnemer (testfase) Blindentribune en contactpersoon Oogcafé Tilburg)

*“Er wordt heel veel gecommuniceerd met ons over wat onze wensen zijn.”* (R3 – deelnemer Blindentribune)

Het leerdoel dat de kinderen bij Playing for Success opstellen is een afgeleide van het leerdoel waarvoor de ouders en de docent van de betreffende basisschool het kind hebben opgegeven bij Playing for Success. Het leerdoel dat door de ouders en docent van de betreffende basisschool is bepaald, dient altijd een relatie te hebben met één of meerdere van de vier pilaren waar Playing for Success voor staat: zelfvertrouwen, motivatie, samenwerken of zelfstandigheid. R13 en R14 geven aan dat de kinderen zelf niet altijd achter het leerdoel vanuit de ouders en docent van betreffende basisschool staan, waardoor het kind gevraagd wordt zelf na te denken over een leerdoel dat bij hen past en de stappen die zij willen zetten om dit leerdoel te bereiken.

*“Ze worden ook door school opgegeven. Wij gaan dan samen met het kind het leerdoel vanuit hun optiek nog een keer in, omdat soms alleen de ouders dit hebben ingevuld. De kinderen staan hier soms niet achter. Het is natuurlijk belangrijk dat het kind zelf weet waarom hij of zij deelneemt, zodat de motivatie om dit te bereiken ook vanuit hunzelf komt en niet wordt opgelegd door een school of een ouder.”* (R13 – uitvoerenden (stagiair))

“*Wij vullen het ‘wonderdoel’ in. Dit is het leerdoel wat het kind zelf wil leren. Want de leerdoelen die vooraf opgesteld zijn blijkt soms uit dat het het leerdoel van de ouders was voor het kind. En daar willen de kinderen dan zelf niet aan werken. Dus daarom hebben we die ‘wondervraag’ om erachter te komen wat het kind zelf wil, zodat het kind er zelf achter staat.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

Uit de interviews met de kinderen blijkt dat de deelnemers dit niet zo letterlijk ervaren als R13 en R14 aangeven. R8 geeft aan het lastig te vinden zelf een leerdoel te formuleren en daarbij de hulp van de stagiaires goed te kunnen gebruiken. R9 vindt het zelf mogen opstellen van een leerdoel leerzaam om te doen. Tot slot vindt R10 het spannend om een leerdoel te formuleren. De interpretaties vanuit de kinderen komen niet letterlijk overeen met de interpretaties vanuit de stagiaires. De drie kinderen geven aan ‘het moeilijk te vinden’, ‘het leerzaam te vinden’ en ‘spannend te vinden’ om zelf een leerdoel op te stellen. Deze drie bevindingen kunnen worden gekoppeld aan het feit dat de kinderen geen ervaring hebben met het bepalen van een eigen leerdoel, maar hier wel van kunnen leren. Aangezien R13 en R14 aangeven dat het doel van het door de kinderen zelf laten opstellen van een leerdoel is om de kinderen zelf te laten nadenken over wat zij beogen te bereiken met Playing for Success, en de kinderen het opstellen van een leerdoel als ‘leerzaam’ ervaren, lijkt het belangrijkste uitgangspunt hiervan dat de kinderen leren om zelfstandig te bepalen wat zij willen bereiken.

*“Want dan kan iemand ook met mij meedenken, omdat ik het zelf moeilijker vind om dat goed op te schrijven.”* (R8 – doelgroep (deelnemer))

*“Goed, want dan leer ik dat ook te doen.”* (R9 – doelgroep (deelnemer))

*“Spannend, want ik wist niet zo goed wat ik moest opschrijven.”* (R10 – doelgroep (deelnemer))

Uit het interview met R15 blijkt dat de ouders enkel betrokken worden bij Playing for Success door middel van het zenden van informatie. Dit gebeurt middels een informatiebijeenkomst, het aanreiken van een evaluatieverslag over hun kind en een nazorgfolder. Daarbij geeft R15 aan dat sommige ouders Playing for Success als ‘leuk’ ervaren en sporadisch de reactie voorbijkomt ‘er is wat geleerd’. De ouders van de kinderen voelen zich dan ook niet betrokken bij de inhoud van Playing for Success. R9 geeft aan dat het programma is opgesteld door Playing for Success en dat daardoor de inhoud en uitvoering vaststaat. R8 geeft aan niet op de hoogte te zijn van de inhoud en uitvoering van Playing for Success. Uit de interviews blijkt dat de ouders zich dan ook niet betrokken voelen bij Playing for Success, maar uit de data kan ook niet bekrachtigd worden dat zij betrokken willen worden in het project.

*“En betreft de ouders: we proberen elke drie weken een verslag te schrijven over het kind en de ouders hierin mee te nemen. Dus die betrokkenheid is er. Ook na afloop van het project nodigen we de ouders uit in het leercentrum om echt die verbinding te krijgen. De ouders zijn over het algemeen wel echt positief over het project. Maar je krijgt soms wel de reactie van ‘het is leuk’. En leuk vind ik zelf niet genoeg. Ook de reactie van dat er wat geleerd is hoor, maar dit kan in mijn optiek meer naar voren komen. We hebben nu een nazorgfolder waarin we de ouders blijven betrekken, maar we reflecteren daar niet meer op het project.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

*“Als ouder relatief heel weinig. Want programma is natuurlijk opgesteld door Playing for Success. Dus de online en fysieke lessen waren gewoon geregeld. De enige invloed die wij hebben is te zeggen dat [naam] d’r opdrachten moet maken. We hadden verder geen invloed op de uitvoering of inhoud van het project, nee.”* (R9 – doelgroep (ouder))

De slechtzienden vanuit het Oogcafé die aangaven de Blindentribune als een interessant project te zien, hebben meegedaan aan een pilottraject, waarbij verschillende technische apparatuur is getest. Uiteindelijk is in samenspraak tussen Stichting Willem II Betrokken, de verslaggevers en de slechtzienden bepaald welke technische apparatuur de beste beleving geeft. R1 en R2 geven daarbij aan het ‘fijn’ en ‘goed’ te vinden dat zij betrokken zijn bij de keuze voor de technische apparatuur.

*“Wel zijn we gevraagd om deel te nemen in de testfase. We mochten toen verschillende hoofdtelefoons testen. Dit was wel erg fijn.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

“*Nou, op een gegeven moment zijn de microfoons enzo getest, daar hoorde je wel verschil tussen. Maar toen hebben ze echt goed getest en gekeken welke het beste was. En ja, dat is dan gewoon goed hè.”* (R2 – deelnemer (testfase) Blindentribune en contactpersoon Oogcafé Tilburg)

Daarnaast hebben de slechtzienden al jaren een seizoenkaart bij Willem II met een vaste stoel. Elke bevraagde respondent gaf aan het belangrijk te vinden om hun eigen stoel op de tribune te behouden en dus niet in een gezamenlijk ‘slechtzienden vak’ plaats te moeten nemen. Stichting Willem II Betrokken heeft hier gehoor aan gegeven, waardoor de deelnemers op hun ‘eigen stoeltje’ de wedstrijd kunnen beleven.

*“De eerste opzet was dan dat we met z’n allen bij elkaar zouden zitten op één ‘blindentribune’, of één rij zelfs. Wel met begeleiders. Maar van ons uit was de wens om toch samen met vrienden te kunnen zitten waar we al jaren mee wedstrijden bezoeken.”* (R3 - deelnemer Blindentribune)

*“Bij Feyenoord en AZ hebben ze dus een vaste tribune waar alle slechtzienden zitten. Die zitten dus samen in één vak. Maar ik had zoiets van, ik ga al 30 jaar naar Willem II op m’n vaste stoel. Het is echt een clubje rondom mijn stoel waar al 10-12 jaar dezelfde mensen zitten. Dus dat zou betekenen dat ik door mijn beperking daar weg moeten en ergens anders moet gaan zitten.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

“*Die vonden het met name belangrijk dat ze konden zitten waar ze willen. Met name de mensen die al een seizoenkaart hebben. Het is natuurlijk wel fijn als je op je eigen plekje kan zitten. En niet dat als je met een vriend gaat niet naast hem kan zitten, omdat je als slechtziende op een bepaalde plek moet zitten met z’n allen.”* (R2 – deelnemer (testfase) Blindentribune en contactpersoon Oogcafé Tilburg)

#### 6.2.3.1 Resumé

Samengevat is de invloed van de doelgroep op de *publieke waarde(n)creatie* verschillend per project. Waar bij Playing for Success de doelgroep niet tot nauwelijks invloed kan uitoefenen op de *publieke waarde(n)creatie,* kan de doelgroep bij de Blindentribune dit wel.

De enige invloed die de deelnemers bij Playing for Success hebben, is dat zij zelf een leerdoel mogen opstellen, passend binnen het vastgestelde curriculum. De ouders van deze deelnemers voelen zich niet betrokken bij Playing for Success en hebben geen invloed op het project. Uit de data valt niet te ontkrachten dat de ouders van de deelnemers überhaupt invloed willen uitoefenen. Het lijkt alsof zij de uitvoerenden van Playing for Success ‘vertrouwen’. Bij de Blindentribune is de doelgroep bij de implementatie van het project voortdurend betrokken. Zo zijn zij betrokken in de pilotfase waarin technische apparatuur is getest en gekozen en heeft Stichting Willem II Betrokken gehoor gegeven aan de wens om de deelnemers op hun ‘eigen stoeltje’ de wedstrijd te laten beleven.

### 6.2.4 Rol uitvoerenden

De uitvoerenden bij Playing for Success bestaan uit de docent en de stagiaires. Twee stagiaires in dit onderzoek zijn afkomstig van de studie ‘social work’ en één van de studie ‘sportkunde’.

De rol van de docent van Playing for Success is enerzijds het vaststellen en bewaken van de kwaliteit van het curriculum met de centrummanager van Playing for Success, anderzijds het begeleiden en opleiden van de stagiaires, zodat zij de kinderen zo goed mogelijk kunnen begeleiden. De uitvoerenden bij de Blindentribune zijn de verslaggevers en de MVO-manager. De verslaggevers staan tijdens de activiteit in contact met de deelnemers. De MVO-manager heeft voor en na de activiteit contact met de doelgroep over eventuele verbeterpunten.

R7 geeft aan dat het de rol van de docent van Playing for Success is om contact te onderhouden met de ouders. Dit gebeurt volgens R11 periodiek met betrekking tot de voortgang van hun kind.

*“Mijn rol is dus wel op werkvloer hè, zoals ik je aan begin vertelde. Dus de studenten helpen zo goed mogelijk de kinderen te kunnen helpen. En is er met Playing for Success landelijk overleg, maar dat is met name vanuit onze centrummanager. En met Willem II heb ik het met name over hoe de ‘wow-factor’ van Willem II zoveel mogelijk aanwezig is. Dus evalueren over de inhoud doe ik met name met de centrummanager van Playing for Success.”* (R11 – uitvoerenden (docent))

*“Daar zijn een aantal lessen/bijeenkomsten bij bedacht, maar ik mag daar als leerkracht wel mijn eigen sausje overheen gieten.”* (R11 – uitvoerenden (docent))

*“Ik spreek vrijwel nooit de ouders, dit is ook niet mijn rol. Dit is echt de rol van de leerkracht en de centrummanager van PFS.”* (R7 – MVO-manager)

*“Die ontvangen periodiek de voortgang van hun kind. En ik spreek hen natuurlijk zo veel mogelijk bij het afzetten en ophalen van de kinderen.”* (R11 – uitvoerenden (docent))

De stagiaires hebben volgens R11 en R15 een essentiële rol in de begeleiding van de kinderen en de inhoud van de activiteiten, waarin zij worden ondersteund door de docent van Playing for Success. Zoals benoemd stellen de docent van Playing for Success (R11) en de centrummanager van Playing for Success (R15) het curriculum vast. Hoe het curriculum wordt ingevuld, en op welke wijze zij invloed willen uitoefenen, mogen de stagiaires gezamenlijk bepalen.

*“De stagiaires zijn heel erg belangrijk, met name voor het bijsturen van het curriculum. We geven ze ook wel is opdrachten zo van: verzin een nieuwe activiteit. En dan kijken we samen hoe de verzonnen activiteit bijdraagt aan de vier pilaren. Dus de stagiaires hebben daar ook de ruimte om invloed uit te oefenen.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success))

*“En omdat ik met studenten werk als begeleiders, kijk ik samen met hen naar wat er precies verbeterd zou kunnen worden.”* (R11 – uitvoerenden (docent))

Zoals aangegeven in hoofdstuk 5.2.2 benoemde R15 dat de invloed van de stagiaires over de invulling van een activiteit afhankelijk is van een eventuele sponsor. Deze sponsor verzorgt één activiteit in het curriculum van tien tot elf activiteiten. R14 geeft de invloed van een eventuele sponsor aan en benadrukt dat de invloed vanuit de stagiaires daardoor beperkt wordt in het bepalen van de inhoud van deze ene activiteit.

*“Maar bij bijvoorbeeld de opdracht van [sponsor] ben je met name aan het observeren, omdat de kinderen dan opdrachten van hun doen. Dan is er iemand van [sponsor] die die les verzocht. Wij oberveren gewoon de kinderen, kijken wat ze doen.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

De stagiair van de opleiding Sportkunde heeft een andere rol dan de twee stagiaires van de opleiding ‘social work’. De stagiair Sportkunde heeft als functie om de kinderen door middel van sport en bewegen te helpen met hun leerdoelen. R12, stagiair Sportkunde, geeft aan een ondersteunende rol te hebben bij Playing for Success, waarbij de kinderen door middel van sport en bewegen aan hun leerdoelen kunnen werken. R12 geeft aan niet goed te weten hoe de kinderen te begeleiden in het behalen van hun leerdoelen, waardoor R12 hen ook niet gericht kan helpen met het bereiken hiervan. Wel probeert R12 rekening te houden bij de ‘sport en beweegactiviteiten’ met introverte en extraverte kinderen bij de indeling van de teams.

*“Ik ben meer ondersteunend en loop rond. Als ik bijvoorbeeld zie dat een stagiaire met één iemand in gesprek is, ga ik bij de rest van het groepje staan. Maar ik heb daar geen theorieën over gekregen hoe ik met ze moet omgaan vanuit school ofzo. Dus ik kan niet echt zeggen wat de kinderen echt hebben.”* (R12 – uitvoerenden (stagiair))

*“Ik probeer tijdens de teamindeling rekening te houden met de achtergrond van de kinderen. Dus niet alle extroverte kinderen bij elkaar en alle introverte kinderen.”* (R12 – uitvoerenden (stagiair))

Aangezien R12 de eerste stagiair Sportkunde is bij Playing for Success Tilburg, was het in beginsel zoeken waar deze persoon invloed kon uitoefenen op een activiteit. Na overleg met de docent van Playing for Success, wordt deze invloed inzichtelijk en is R12 bezig met een ‘sport en beweegactiviteit’, waarbij de nadruk komt te liggen op samenwerken en het verhogen van het zelfbeeld.

*“Dat komt wel meer. Er zijn dus elf themalessen en ik ben nu bezig met ontwikkeling van een nieuwe thema les bij een klim- en klauterbos in Tilburg. Dat moet ik van A tot Z uitwerken. Kan wel eens een hele leuke samenwerking worden. De focus daarbij op samenwerking en zelfbeeld. Dus in die zin heb ik een deel invloed.”* (R12 – uitvoerenden (stagiair))

De twee respondenten (R13 en R14) van de opleiding ‘social work’ geven aan het gevoel te hebben invloed te kunnen uitoefenen op hoe zij de activiteiten vormgeven, zodat de kinderen hun leerdoelen behalen. Deze invulling doen zij aan de hand van een vastgesteld curriculum door de docent en centrummanager van Playing for Success. Hiermee ontvangen zij ‘vertrouwen’ en ‘acceptatie’

*“We kunnen de spellen die vaststaan naar eigen mening invullen. Dus we krijgen als opdracht: je moet wie is de mol? organiseren, maar hoe we dat doen, is aan ons. Dit bepaal je aan de hand van de groep die die bijeenkomst komt. Als er bijvoorbeeld veel leiders onder de kinderen zijn, ga je het programma anders insteken. Dus je vormt het spel zo dat het aansluit bij de leerdoelen van de kinderen die dan komen.”* (R13 – uitvoerenden (stagiair))

*“In de fysieke cyclus ligt er wel wat, maar we mogen dit altijd anders vormgeven als we denken dat dit beter is. Dat we dan meer uit de kinderen kunnen halen. Wij kunnen hier dus ook dingen uitproberen, zodat wij weer leren als stagiaires.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

In het project Playing for Success hebben de stagiaires een uitvoerende functie, maar doordat zij stagiaire zijn en de kinderen leren te begeleiden, heeft het project ook invloed op hun eigen ontwikkeling. Zij behoren echter niet direct tot de doelgroep van het project, aangezien het project de doelstelling heeft om kinderen te ondersteunen op het gebied van zelfvertrouwen, motivatie, samenwerken en zelfstandigheid. Toch heeft het project ook impact op hun ontwikkeling. Zo geeft R12 aan enerzijds te leren leert hoe een bepaalde doelgroep in beweging te krijgen, wat bij de studievereisten hoort. Daarnaast leert R12 elementen die passen binnen de studie van ‘social work’, namelijk het omgaan met de leerdoelen van een kind om hen te helpen in hun ontwikkeling. R13 en R14 geven beiden aan dat het project bijdraagt aan hun ontwikkeling, met name op de gebieden van ‘omgaan met een kind’ en daarmee ‘een verhoogd zelfvertrouwen, ‘samenwerken’ en daarmee ‘anderen vertrouwen in de uitvoering’ en ‘zichzelf leren kennen’ en daarmee een ‘eigen identiteit ontwikkelen’. De aspecten ‘verhoging van zelfvertrouwen’, ‘samenwerken’ en ‘een eigen identiteit ontwikkelen’ zijn aspecten die de kinderen mogelijk ook ontwikkelen met Playing for Success.

*“Ik word opgeleid tot iemand die ervoor kan zorgen dat elke doelgroep in beweging kan zijn. Hier bij PFS leer ik dat, maar ook nog is om in mijn beweegactiviteiten rekening te houden met de leerdoelen van een kind. Dus en ik leer hoe ik kinderen in beweging krijg, maar ook nog hoe ik daarmee de leerdoelen van het kind ontwikkel.*” (R12 – uitvoerenden (stagiair))

*“De manier van benaderen pas je aan per kind. In het begin gaat dat natuurlijk niet helemaal soepel, maar dan kan [docent] ons daarin ondersteunen. Dit moet je ontwikkelen. Maar vooral enthousiast zijn, complimenten geven aan kinderen. Het oplossingsgerichte. Maar ikzelf krijg daar bijvoorbeeld wel meer vertrouwen van, omdat ik merk dat het dan steeds beter gaat.”* (R13 – uitvoerenden (stagiair))

*“Ik leer ook meer over samenwerken, jezelf leren kennen. Ik neem vaak de leiding bijvoorbeeld, omdat ik dat fijn vind en dat het dan goed komt. Ik vind het dan moeilijk, als ik mensen minder goed ken, te vertrouwen daarop. Is natuurlijk een beetje egoïstisch. Maar heb hierdoor wel te leren volgen en een keer m’n mond te houden. Dus een keer iemand anders de leiding laten nemen en vragen wat ik kan betekenen. Dus op samenwerken heb ik veel geleerd. Je komt dingen tegen die minder goed gaan en dan reflecteer je daarop. Ook is mijn zelfvertrouwen gegroeid. Je bent natuurlijk bezig met gespreksvoering en mijn leerdoelen vanuit school die ik zelf heb. Aan het begin heb je niet zoveel vertrouwen om zo’n gesprek te leiden met kinderen. Maar daar voel ik me nu wel sterker in*.” (R14 – uitvoerenden (stagiair))

Zoals benoemd zijn de uitvoerenden van de MVO-manager en de verslaggevers van de Blindentribune. De rol van de MVO-manager is reeds beschreven in hoofdstuk 5.2.1. De verslaggevers staan tijdens de maatschappelijke activiteit in contact met de doelgroep door het becommentariëren van de wedstrijd en hebben daarmee een grote invloed op de beleving van de slechtzienden. Aangezien de Blindentribune bij Willem II pas vijf wedstrijden gedraaid heeft, is het project nog in ontwikkeling. De relatie tussen de verslaggevers en de slechtzienden, en daarmee het ontvangen van feedback en sociale interactie tussen beiden, kent nog ontwikkelpotentieel. R4 geeft dan ook aan dat getracht wordt de slechtzienden voor of na een wedstrijd te ontmoeten, maar dit niet altijd lukt. R5 voegt daaraan toe dat, wanneer er een band opgebouwd kan worden met de slechtzienden, zij ook op sociaal vlak van waarde kunnen zijn voor de doelgroep. Volgens R5 komt dit naarmate de verslaggevers bekender raken met de slechtzienden.

*“Als ze erbij zijn probeer ik ze voor- of achteraf even te ontmoeten. Soms lukt dat, soms niet. Wij gaan natuurlijk naar de persconferentie van de coaches, en wanneer we dan in de algemene zaal komen, zijn ze meestal al weg. Maar als ze er nog zijn, is het fijn ze even te spreken. Dan vragen we even van: hoe vond je het commentaar? Wat kunnen we anders doen?”* (R4 – uitvoerenden (verslaggever))

*“We hebben pas vijf wedstrijden gedaan. Maar ik denk dat je echt een band ontwikkeld met de supporters. Ik denk dat je dan ook pas kan vragen hoe het in de thuissituatie gaat. Dat je je dan kan verdiepen in de mens achter de supporter. Komt ook omdat er meestal dezelfde mensen komen, een vaste kern.”* (R5 – uitvoerenden (verslaggever))

#### 6.2.4.1 Resumé

Samengevat hebben de uitvoerenden bij beide projecten een essentiële rol in de effectiviteit van de *publieke waarde propositie.*

Bij Playing for Success verzorgt de docent, samen met de centrummanager van Playing for Success, het vaststellen van het curriculum en het bewaken van de kwaliteit hiervan. De stagiaires mogen binnen dit vastgestelde curriculum de activiteiten van inhoud voorzien. Daarnaast is gebleken dat de stagiaires zelf niet tot de directe doelgroep van het project behoren (zie ook hoofdstuk 6.1.2.2), maar het project wel bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling. Bij de Blindentribune zijn de verslaggevers degenen die middels commentaar voor de beleving van de slechtzienden moeten zorgen. De kwaliteit de verslaggevers en hun commentaar speelt een essentiële rol in de beleving van de slechtzienden.

## 6.3 Verbeterpunten

Uit hoofdstuk 6.2 is naar voren gekomen in welke mate er is samengewerkt tussen de BVO, maatschappelijk partner en overige stakeholders van Playing for Success en de Blindentribune. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke verbeterpunten geconstateerd zijn in termen van gezamenlijk bepalen welke publieke waarden gecreëerd worden. Zoals benoemd, zijn voor beide projecten de *publieke waarden* door de maatschappelijk partner (Playing for Success en Visio) bepaald. Daarom is in deze paragraaf wederom de focus gelegd op verbeterpunten in termen van gezamenlijke *publieke waarde(n)creatie.*

Welke verbeterpunten kunnen er geconstateerd worden in termen van het gezamenlijk bepalen welke publieke waarden gecreëerd worden?

### 6.3.1 Playing for Success

Uit de interviews worden verschillende verbeteringen in termen van gezamenlijk bepalen hoe publieke waarden bereikt kunnen worden aangedragen. Van Eekeren (2016) benadrukt het belang van het integraal uitdragen en erkennen van maatschappelijke verantwoordelijkheid door de BVO. Uit het interview met R15 blijkt dat het gevoel heerst dat het bestuur van Willem II geen weet heeft van het project Playing for Success. Daarnaast geeft R16 aan dat zij niet op medewerking kan rekenen vanuit het bestuur van de BVO Willem II in termen van het beschikbaar stellen van spelers om te participeren bij Playing for Success, terwijl de doelgroep aangeeft dat dit tot de ‘wow-factor’ behoort. R8 geeft daarbij het gevoel te hebben dat het participeren van spelers bij Playing for Success kan leiden tot meer motivatie. R14 merkte zelf wat voor impact het heeft op de deelnemers, wanneer de spelers participeren. Een verbeterpunt is dan ook het integraal uitdragen en erkennen van maatschappelijke verantwoordelijkheid vanuit Willem II en het leveren van spelers door de BVO Willem II in termen van *zorg voor front line employees.*

*“Dat motiveert die kinderen alleen maar meer om harder te werken. Kijk, voor iemand die geen Willem II fan is, weet ik niet of het meer bijdraagt. Maar in het geval van onze zoon zeker wel, omdat hij Willem II fan is.”* (R8 – deelnemer (moeder))

*“Maar als je nou een potje kan voetballen tegen een speler van Willem II, dus samen bewegen met de spelers, dat zou wel echt top zijn. Want de vorige keer met het spelersinterview merkte je wel echt wat voor impact dat heeft.”* (R14 – uitvoerenden (stagiair))

Daarnaast benadrukt Van Eekeren (2016) het belang van het creëren van publieke waarden door de BVO, maatschappelijk partner en overige stakeholders. Zoals uit hoofdstuk 5.2.3 blijkt, is de invloed van de doelgroep en ouders van de doelgroep nihil. Uit het citaat van R8 blijkt dat deze ouder zich niet betrokken voelt, aangezien aangegeven wordt wel een mail te ontvangen, maar het hier ook bij blijft. Dit impliceert dat er alleen informatie verzonden wordt, en zij niet de dialoog aan kunnen gaan. De deelnemers hebben enkel invloed op hun eigen leerdoel en hoe zij deze willen bereiken, mits dit binnen de kaders van het vastgestelde curriculum en verzonnen activiteiten past. Derde verbeterpunt is dus de betrokkenheid van de doelgroep vergroten, zodat zij zich meer betrokken voelen bij het project. Daardoor kan het ‘vertrouwen’ en de mate van ‘acceptatie’ groeien en is Playing for Success meer *gericht op de beoogde begunstigden.*

*“Nee, in ieder geval niet dat ik weet. We krijgen wel een mail met de voortgang en dan zie je de bevindingen die zij opschrijven. Maar dat was het dan. In hoeverre het actief wordt opgepakt, heb ik geen idee van.”* (R8 – deelnemer (moeder))

#### 6.3.1.1 Resumé

|  |
| --- |
| *Tabel 6: verbeterpunten in termen van samenwerking tussen belanghebbenden Playing for Success* |
| Actor(en) | **Verbeterpunt** |
| Willem II (BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken) | Het integraal uitdragen en erkennen van maatschappelijke verantwoordelijkheid  |
| BVO Willem II | Het beschikbaar stellen van spelers ten goede van de ‘wow-factor’ |
| Centrummanager Playing for Success en doelgroep | Betrokkenheid doelgroep vergroten |

### 6.3.2 Blindentribune

Van Eekeren (2016) benadrukt het belang van het integraal uitdragen en erkennen van maatschappelijke verantwoordelijkheid door de BVO. Doordat er een ‘tweestrijd’ tussen BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken ontstond over wie verantwoordelijk is het zorgdragen voor de slechtziendendoelgroep en de bekostiging van de technische apparatuur, is er verbeterpotentieel in termen van interne samenwerking en afstemming en uitdragen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en erkenning door de BVO. Daarnaast geeft R6 aan nauwelijks meer contact te hebben met R7. Dit terwijl van Eekeren (2016) benadrukt dat publieke waarden gecreëerd worden in samenspraak tussen de BVO, maatschappelijk partner en overige stakeholders. De publieke waarden voor dit project zijn bepaald, maar om landelijk verbeteringen voor de Blindentribune door te voeren, is het verstandig contact te onderhouden over eventuele verbeteringen.

R6, projectpartner, geeft aan dat de vrijwilligers bij Feyenoord de slechtzienden ophalen bij de ingang en begeleiden naar hun zitplaats, wat als een extra service gezien wordt. Echter, dit is afhankelijk van de *operationele capaciteit* van de *front line employees* van het project. Mocht dit tot de mogelijkheden behoren, dan is speelt de begeleider van de slechtziende een minder essentiële rol in het begeleiden van de slechtziende naar de zitplaats. Hiermee is echter het vervoer van huis naar het stadion niet getackeld.

*“Ook kan iemand zonder begeleider zich laten afzetten bij de receptie, dan halen wij hem of haar daar op. Maar dit doen wij dus vrijwillig.* (R6 – projectpartner (medewerker advies Visio))

Aangezien het project pas vijf wedstrijden heeft gedraaid, is er ontwikkelpotentieel mogelijk in de interactie tussen de verslaggevers en de deelnemers. Hiermee kunnen de *front line employees,* de verslaggevers, aan individuele wensen van de deelnemers voldoen. R1 gaf namelijk aan dat het prettig te vinden om met de verslaggevers te kunnen interacteren, in plaats van enkel het ontvangen van commentaar door de hoofdtelefoon. Dit impliceert dat de Blindentribune nog meer *gericht wordt op de beoogde begunstigden.*

“*Maar misschien communicatie met commentatoren dat je een keer kan babbelen.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

#### 6.3.2.1 Resumé

|  |
| --- |
| *Tabel 7: verbeterpunten in termen van samenwerking tussen belanghebbenden Blindentribune* |
| Actor(en) | **Verbeterpunt(en)** |
| Willem II (BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken | Het integraal uitdragen en erkennen van maatschappelijke verantwoordelijkheid |
| *Front line employees* en doelgroep | Dialoog/ontvangen feedback door verslaggevers vanuit de doelgroep |
| Projectpartner Visio, Stichting Willem II Betrokken, *front line employees* en doelgroep | Delen van feedback  |
| *Front line employees* en doelgroep | Begeleiden van slechtzienden naar zitplaats |

## 6.4 Momenten van de waarheid, demonstratie en de strategische driehoek

In dit hoofdstuk zijn allereerst de verbanden en verschillen tussen de verschillende theoretische concepten (*momenten van de waarheid, demonstratie* (Van Eekeren, 2016) en de *strategische driehoek* (Moore, 1995;2000;2013)) die ten grondslag liggen aan dit onderzoek uiteengezet. Vervolgens zijn deze verbanden en verschillen toegepast op de twee maatschappelijke activiteiten die in dit onderzoek centraal staan: Playing for Success en de Blindentribune op basis van de resultaten uit hoofdstuk 6.1, hoofdstuk 6.2 en hoofdstuk 6.3. Er is gekozen om eerst de theoretische concepten met elkaar te vergelijken, aangezien dit als basis dient om de analyse op beide projecten uit te voeren.

### 6.4.1 Theoretische concepten: de verbanden en verschillen

Opvallend aan de theorie van Moore (1995;2000;2013) is dat ervan uit wordt gegaan dat de *publieke waarde propositie* wordt ontworpen door - in de context van dit onderzoek - de BVO of de maatschappelijke stichting hiervan, zonder inbreng van overige stakeholders. Van Eekeren (2016), Vargo & Lusch (2004) en Prahalad & Ramaswamy (2004) beweren dat publieke waarden enkel effectief gecreëerd worden, wanneer in ieder geval de doelgroep hierbij betrokken wordt. Deze bewering wordt met dit onderzoek niet ontkracht, maar in dit onderzoek blijkt dat het betrekken van de doelgroep bij het creëren van publieke waarden middels de *theorie van verandering* van een maatschappelijke activiteit lastig is, aangezien de publieke waarden reeds bepaald zijn door de projectpartners (Visio en Playing for Success). Stichting Willem II Betrokken is de partij die deze projecten adopteert, aangezien deze passen binnen de *publieke waarden* die Stichting Willem II betrokken voor ogen heeft. De doelgroep is in dit onderzoek betrokken bij de *publieke waarde propositie,* waarbij de te creëren *publieke waarden* voor een project door de projectpartner vooraf zijn opgesteld, maar de doelgroep invloed kan uitoefenen op de activiteiten die tot *publieke waarden* moeten leiden. De doelgroep is daarmee actor in de *publieke waarde(n)creatie.*

Van Eekeren (2016) spreekt dus over het ‘betrekken van de doelgroep’ – de ontvanger van een maatschappelijke activiteit - bij het creëren van *publieke waarden,* maar geeft niet duidelijk aan wie tot de doelgroep behoren. Van Eekeren (2016) ziet de doelgroep als een bron van legitimiteit. Volgens Moore (2013) bestaat de *autoriserende omgeving* uit actoren met een *formele verantwoordingsrelatie* en actoren met een *informele verantwoordingsrelatie.* In dit onderzoek zijn de actoren met een *formele verantwoordingsrelatie* de maatschappelijk partners: Visio en Playing for Success. Een andere actor met een *formele verantwoordingsrelatie* bij Playing for Success is een sponsor die zorgdraagt voor een activiteit. Opvallend is dat Moore (2013) in zijn omschrijving van een actor met een *informele verantwoordingsrelatie* niet uitgaat van de doelgroep. Moore (2013) spreekt bij actoren met een *informele verantwoordingsrelatie* over media en belangengroepen. De actoren met een *informele verantwoordingsrelatie* in dit onderzoek bestaan uit de doelgroep per project, volgens Van Eekeren (2016): ‘de ontvanger van de maatschappelijke activiteit’, aangezien zij onderdeel zijn van de geldende normen en waarden in de samenleving en hier invloed op kunnen uitoefenen.

Bij Playing for Success zijn de ouders van de deelnemers ook gerekend tot de doelgroep. Zij zijn geen ‘directe ontvanger van de maatschappelijke activiteit’, maar zijn wel verantwoordelijk voor de verdere opvoeding en ontwikkeling van de deelnemer na het volgen van Playing for Success.

Deze actoren binnen de *autoriserende omgeving* vormen legitimiteitsbronnen voor een maatschappelijk project en geven dus legitimiteit en steun af (Benington & Moore, 2001), waarbij legitimiteit voortkomt uit gemeenschappelijke normen en waarden. Door deze *autoriserende omgeving* inspraak te geven omtrent de *publieke waarde propositie* kan de legitimiteit vergroot worden(Moore, 1995;2000;2013). Van Eekeren (2016) noemt het inspraak geven van de doelgroep, en daarmee gezamenlijk bepalen van maatschappelijke activiteiten, *gericht op de beoogde begunstigden* als onderdeel van het concept *momenten van de waarheid.* Ook kan volgens Moore (2013) de legitimiteit vergroten door duidelijke communicatie te voeren. In termen van Van Eekeren (2016) heet dit de *demonstratie,* waarbij *over-expecting* en *over-promising* niet aan de orde moeten komen om van een goede *demonstratie* te spreken.

Door de *autoriserende omgeving* meer invloed te laten uitoefenen, en de maatschappelijke activiteit dus te *richten op de beoogde begunstigden,* kan de *operationele capaciteit* vergroot worden om de *publieke waarde propositie* effectiever te bereiken. Binnen de *operationele capaciteit* onderscheid Moore (2013) *georganiseerde coproducenten* en *individuele coproducenten.* De actoren die gezamenlijk de *operationele capaciteit* vormen, kunnen gezamenlijk een bijdrage leveren aan de output. In dit onderzoek behoort een sponsor van een activiteit binnen Playing for Success tot de *georganiseerde coproducenten.* De uitvoerenden en doelgroep worden door Moore (2013) als *individuele coproducenten* bestempeld. De *individuele coproducenten* hebben invloed op de te bereiken doelstellingen, waarbij de uitvoerenden de maatschappelijke activiteit uitvoeren en de doelgroep niet direct uitvoert, maar wel invloed kan uitoefenen op de *publieke waarde propositie.* Van Eekeren (2016) spreekt over *front line employees* als het om de *uitvoerenden* gaat. Indien de doelgroep invloed kan uitoefenen op de *publieke waarde propositie*, spreekt van Eekeren (2016) over *gericht op de beoogde begunstigden.*

In onderstaande tabellen (*tabel 4 en 5*) zijn de verschillende actoren die volgens Moore binnen de *strategische driehoek* (1995;2000;2013) en volgens Van Eekeren binnen de *momenten van de waarheid* (2016) een rol spelen, aangevuld met actoren die vanuit de empirie toegevoegd zijn.

|  |
| --- |
| Tabel 4: Strategische driehoek (Moore, 1995;2000;2013) |
| Pijler | **Opsplitsing** | **Actor** | **Playing for Success** | **Blindentribune** |
| Autoriserende omgeving | Formele verantwoordingsrelatie | Sponsor, projectpartner | Sponsor, schoolbesturen, Playing for Success | Audiovisueel partner en Visio |
| Autoriserende omgeving | Informele verantwoordingsrelatie | Doelgroep, uitvoerenden, maatschappelijke sponsoren stichting | Deelnemers, ouders van deelnemers en stagiaires | Slechtzienden, verslaggevers |
| Operationele capaciteit | Georganiseerde coproducenten | Sponsor, projectpartner | Sponsor en Playing for Success | Audiovisueel partner en Visio |
| Operationele capaciteit | Individuele coproducenten | Doelgroep, uitvoerenden | Deelnemers, ouders van deelnemers en stagiaires | Slechtzienden, verslaggevers |

|  |
| --- |
| Tabel 5: Momenten van de waarheid (Van Eekeren, 2016) |
| Aspect | **Actor** | **Playing for Success** | **Blindentribune** |
| Front line employees | Uitvoerenden, MVO-manager, spelers | Docent, stagiaires en spelers | Verslaggevers en (indirect) MVO-manager |
| Gericht op beoogde begunstigden | Doelgroep | Deelnemers, ouders van deelnemers en (indirect) stagiaires | Slechtzienden |

#### 6.4.1.1 Resumé

Samengevat kunnen de *strategische driehoek* (Moore, 1995;2000;2013) en de concepten *momenten van de waarheid* en *demonstratie* (Van Eekeren, 2016) gezamenlijk toegepast worden binnen dit onderzoek door enkele verbanden en verschillen te duiden. Een verschil tussen de *strategische driehoek* en de concepten van Van Eekeren (2016) is dat bij de *strategische driehoek* er niet vanuit wordt gegaan dat *publieke waarde(n)creatie* in samenspraak met de doelgroep plaatsvindt, terwijl dit bij de concepten van Van Eekeren (2016) wel gebeurt.

Moore (1995;2000;2013) benoemd niet expliciet de doelgroep als onderdeel van de *autoriserende omgeving*, waar Van Eekeren (2016) de doelgroep wel expliciet benoemd als bron van legitimiteit. In dit onderzoek is de doelgroep als actor met een *informele verantwoordingsrelatie* binnen de *autoriserende omgeving* gerekend. Daarnaast rekent Moore (1995;2000;2013) de doelgroep gezamenlijk met de uitvoerenden tot de *individuele coproducenten* binnen de *operationele capaciteit* om *publieke waarde(n)creatie* mogelijk te maken*.* Van Eekeren (2016) splitst deze uiteen: de uitvoerenden zijn *front line employees,* het betrekken van de doelgroep is *gericht op de beoogde begunstigden.*

### 6.4.2 Theoretische concepten: toepassing op de maatschappelijke activiteiten Stichting Willem II Betrokken

De doelgroep bij Playing for Success, bestaande uit de deelnemers, de ouders van de deelnemers en de stagiaires,wordt niet of nauwelijks betrokken bij de invulling van activiteiten. Zoals uit hoofdstuk 6.2.4 blijkt, behoren de stagiaires die Playing for Success uitvoeren indirect tot de doelgroep. Dit omdat de stagiaires (deels) dezelfde *publieke waarden* nastreven als de deelnemers. De stagiaires oefenen invloed uit op de *publieke waarde propositie,* doordat zij door de docent van Playing for Success vrijgelaten worden in het verzinnen van activiteiten, mits deze activiteiten passen binnen het vastgestelde curriculum en daarmee bijdragen aan de *publieke waarden* van Playing for Success. De enige invloed van de deelnemers is dat zij samen met een stagiair een leerdoel opstellen en daarin zelf bepalen hoe zij dit leerdoel gaan bereiken, gerelateerd aan de bestaande en reeds bepaalde inhoud van activiteiten. R15, centrummanager van Playing for Success, vindt dat de deelnemers dan ook meer betrokken kunnen worden bij de inhoud van de activiteiten.

*“Nee, en dat vind ik wel een mooie eyeopener van jou. Dat zouden we nog veel meer kunnen doen. Ze krijgen veel eigenaarschap over hun leerdoel en de route naar het bereiken daarvan, maar inhoudelijk niet.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success))

Dit betekent dat de centrummanager de doelgroepmeer invloed wil laten uitoefenen door het project meer te *richten op de beoogde begunstigden*, zodat de doelgroep mogelijk meer legitimiteit en steun verleent en daarmee de *operationele capaciteit* vergroot kan worden.

Uit de data blijkt dat de deelnemers van Playing for Success meer voetbalactiviteiten bij Playing for Success willen en ze daarmee de *publieke waarde propositie* willen beïnvloeden. Het toevoegen van meer voetbalactiviteiten komt overeen met de *Voetbalplus-benadering* die binnen het aspect *relatie met voetbal* van het concept *momenten van de waarheid* valt (Van Eekeren, 2016). Door meer voetbalactiviteiten in het project te voegen, kan de legitimiteit vergroot worden. Opvallend is dan ook dat de stagiair sportkunde (R12) aangeeft de attributen om sport- en beweegactiviteiten mee vorm te geven, wil uitbreiden met hockeysticks, terwijl de deelnemers aangeven meer voetbalactiviteiten bij Playing for Success te willen zien. Dit terwijl Van Eekeren (2016) het belang benadrukt van de *relatie met voetbal* om legitimiteit en steun te verkrijgen voor een maatschappelijk project: de *Voetbalplus-benadering*. Het project Playing for Success is een project gericht op de persoonlijke ontwikkeling van een kind en heeft verder weinig voetbalactiviteiten in het programma. Wel zijn er voetbalelementen – de omgeving, af en toe een voetbalactiviteit, indeling van een dag en sporadisch leveren van spelers – terug te vinden in het programma, maar er moeten niet té veel voetbalactiviteiten in dit project terugkomen, aangezien daarmee wellicht het doel van het project uit het oog verloren wordt: kinderen uit groep 6, 7 en 8 ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling. Ook wil niet elke deelnemer altijd voetbalactiviteiten uitvoeren, en volstaat de *Plussport-benadering* van Coalter (2006) wellicht beter, waarbij een gevarieerd aanbod van sport wordt geleverd, passend binnen de *publieke waarde propositie* van Playing for Success.

*“Maar dit wil ik samen met [docent] komend jaar nog uitbreiden. Bijvoorbeeld zes hockeysticks en vier hoepels om mee te beginnen, zodat er iets meer mogelijkheden zijn.”* (R12 – uitvoerenden (stagiair))

De sponsor van een activiteit binnen Playing for Success heeft wel invloed, aangezien deze sponsor een volledige activiteit zelf vormgeeft. Uit de data blijkt dat tijdens de activiteit van de sponsor de stagiaires geen invloed kunnen uitoefenen. Hierdoor wordt niet het potentieel van de *operationele capaciteit* benut en kan dit effect hebben op het bereiken van de *publieke waarde propositie.*

Ook blijkt uit de data dat de ouders van de deelnemers niet betrokken worden bij het bepalen van de *publieke waarde propositie,* maar komt ook niet naar voren dat de ouders van de deelnemers invloed willen uitoefenen. Het lijkt erop dat zij, in onderstaande quote vanuit R10, ‘vertrouwen’ in het project hebben, aangezien de verwachting, en daarmee de *demonstratie* vanuit Stichting Willem II Betrokken en Playing for Success*,* overeenkomt met wat zij verwachten. Dit betekent dat er geen *over-promising* en *over-expecting* heerst. Echter, de ouders van de deelnemers hebben nog geen ‘vertrouwen’ op de lange termijn, aangezien hun kind door Playing for Success enkel ‘handvatten aangereikt krijgt’ om zichzelf te ontwikkelen. De daadwerkelijke impact van het project moet in de toekomst blijken.

*“Dat zeg ik ook altijd tegen de ouders: het is een vliegwiel wat je in werking zet waar kinderen 10-11 weken keihard met hun leerdoel bezig zijn en daarmee een begin maken om steviger in hun schoenen te staan. Sommigen willen soms de impact meten na vijf jaar, maar ik vind dat je daarin realistisch moet zijn. Het is 10-11 weken dat een kind het programma volgt. Het is dus echt een opstart/steuntje in de rug voor de kinderen opdat een kind zichzelf door gaat ontwikkelen.”* (R15 – projectpartner (centrummanager Playing for Success)

*“Dat hij wat steviger in zijn schoenen komt te staan. Maar het is in de praktijk natuurlijk nog maar afwachten of hij dit kan toepassen. Dat is de hoop die wij hebben. Maar het blijft een beetje hoop, want er wordt een situatie gecreëerd waarin men een reactie van [deelnemer] verwacht. Dus eigenlijk een kunstmatige setting, want je kan de praktijk nooit nabootsen. Maar het enige houvast die je hebt is een situatie zo goed mogelijk na te bootsen, en dat doen ze gewoon goed*. ” (R10 – deelnemer (vader van kind))

Daarentegen is de doelgroep van de Blindentribune door de MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken wel actief betrokken bij de *publieke waarde propositie*. Dit komt tot uiting, doordat de doelgroep deel heeft genomen aan de pilotfase waarin de technische apparatuur is getest. Na de pilotfase is, door de verslaggevers, MVO-manager en de doelgroep, bepaald welke technische apparatuur het beste werkt. Daarnaast heeft de doelgroep aangegeven graag op hun ‘eigen stoeltje’ te willen zitten, en niet, zoals bij andere Blindentribunes, op één rij of in één vak. Doordat Stichting Willem II Betrokken hier gehoor aan heeft gegeven, hebben zij op basis *kantelen van handelen en denken* en de invloed van de doelgroep de context waarin de Blindentribune plaatsvindt beïnvloedt*.* Dit gaf alle slechtzienden een gevoel van betrokkenheid, waarbij R3 aangeeft een ‘goed gevoel’ te hebben en het gevoel te hebben dat er ‘echt naar de slechtzienden geluisterd’ is. Doordat Stichting Willem II Betrokken de doelgroep heeft betrokken bij het opstellen van de *publieke waarde propositie,* en zich daarmee *gericht heeft op de beoogde begunstigden,* heeft het project meer legitimiteit en steun ontvangen vanuit de doelgroep.

Dit heeft ertoe geleid dat de *operationele capaciteit* gegroeid is, aangezien de doelgroep invloed heeft kunnen uitoefenen op de output en hier ook actief in betrokken wordt. Deze *operationele capaciteit* is namelijk ook door de BVO Willem II benut om de doelgroep inspraak te geven bij de renovatie van het Koning Willem II Stadion. Door de invloed van de doelgroep kan de *publieke waarde propositie* effectiever ingevuld worden.

*“Wel zijn we gevraagd om deel te nemen in de testfase. We mochten toen verschillende hoofdtelefoons testen. Dit was wel erg fijn.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

*“Nou ja, wel een goed gevoel natuurlijk. Er werd echt naar ons geluisterd. Je zit toch graag tussen je vrienden enzo.”* (R3 – deelnemer Blindentribune)

De impact tijdens het programma, en daarmee het bereiken van de *publieke waarde propositie,* wordt mede bepaald door de kwaliteit van de *front line employees.* De docent van Playing for Success heeft ervaring en kwaliteit doordat deze persoon op een reguliere basisschool les heeft gegeven aan dezelfde doelgroep als Playing for Success. Daarnaast staat de docent open voor het opdoen van nieuwe ervaringen en kennis, doordat zij de stagiaires vrijlaat in het invullen van de activiteiten en kan leren over hun invulling en werkwijze. Doordat de stagiaires vrijgelaten worden in het vormgeven van de activiteiten, leren zij hoe ze dit zo goed mogelijk kunnen vormgeven, aangezien de docent hierop feedback geeft: een dynamische samenwerking/wisselwerking. R13 geeft dan ook aan dat de stagiaires lerende zijn en de docent hen daarin ondersteunt. Daarnaast geeft de doelgroep aan goed ondersteunt te worden bij Playing for Success door destagiaires en docent*.* Opvallend is dat de stagiair Sportkunde, R12, die moet zorgen voor sport- en beweegactiviteiten gerelateerd aan de vier publieke waarden/pilaren waar Playing for Success voor staat, niet goed weet hoe kinderen met een leerdoel te moeten begeleiden, aangezien dit ook niet tot de studiematerie behoort. Dit kan ten koste gaan van de kwaliteit van de interactie tussen de *front line employees* en de deelnemers, indien de deelnemers het gevoel hebben niet geholpen te kunnen worden door een stagiair, waardoor de *publieke waarde propositie* niet (effectief) bereikt wordt. Echter, de taak van de stagiair Sportkunde is om sport- en beweegactiviteiten te faciliteren en niet om de deelnemers individueel te begeleiden.

*“Maar ik heb daar geen theorieën over gekregen hoe ik met ze moet omgaan vanuit school ofzo. Dus ik kan niet echt zeggen wat de kinderen echt hebben.”* (R12 – uitvoerenden (stagiair))

*“In het begin gaat dat natuurlijk niet helemaal soepel, maar dan kan [docent] ons daarin ondersteunen. Dit moet je ontwikkelen. Maar vooral enthousiast zijn, complimenten geven aan kinderen. Het oplossingsgerichte. Maar ikzelf krijg daar bijvoorbeeld wel meer vertrouwen van, omdat ik merk dat het dan steeds beter gaat”.* (R13 – uitvoerenden (stagiair))

De MVO-manager van Willem II heeft bij de Blindentribune als taak om de *front line employees*, de verslaggevers, te regelen en laat hen vrij in de manier waarop zij de wedstrijd becommentariëren en dus interactie hebben met de deelnemers. De verslaggevers hebben dan ook het gevoel vrijgelaten te worden in de manier van becommentariëren en de interactie met de slechtzienden vorm te geven. Aangezien de Blindentribune bij Willem II pas vijf wedstrijden gedraaid heeft, hebben de slechtzienden nog niet veel contact kunnen leggen met de verslaggevers. R3, deelnemer aan de Blindentribune, geeft wel aan de verslaggevers enthousiast te vinden en daarbij gedetailleerd commentaar te geven.

*“De verslaggevers zijn enthousiast. Die doen echt hun best om zoveel mogelijk en gedetailleerd mogelijk informatie te geven.”* (R3 – deelnemer Blindentribune)

Daarnaast gaf R2 aan dat de verslaggevers zich ontvankelijk voor feedback opstelden, maar door het nog prille karakter (reeds vijf wedstrijden gedraaid) van de Blindentribune en daarmee contact met de verslaggevers, wordt de voorkeur gegeven om feedback aan de MVO-manager van Stichting Willem II Betrokken door te geven, aangezien de MVO-manager degene is geweest die in het beginstadium zich *richtte tot de* *beoogde begunstigden*. De MVO-manager gaf daarnaast in een interview aan een idee te hebben over hoe de kwaliteit van de *front line employees*, en daarmee de beleving van de deelnemers, vergroot kan worden. Hieruit blijkt dat de MVO-manager over kwaliteiten beschikt om na te gaan hoe de beleving van de doelgroep vergroot kan worden.

*“Die vond ik toen wel ontvankelijk natuurlijk. Maar ik weet niet of die blijven of niet enzo. [MVO-manager] heb ik natuurlijk meerdere keren gesproken. Ze is in het Oogcafé ook geweest om het concept uit te leggen. Ze is gewoon heel betrokken.”* (R2 – deelnemer (testfase) Blindentribune en contactpersoon Oogcafé Tilburg)

Ondanks dat uit de data blijkt dat de kwaliteit van de docent en stagiaires bij Playing for Success hoog is, blijkt uit het interview met R16 dat de BVO Willem II niet op gewenste en gevraagde momenten spelers ter beschikking stelt aan Playing for Success, terwijl Stichting Willem II Betrokken hier nadrukkelijk om vraagt. Van Eekeren (2016) gaat er in zijn proefschrift vanuit dat de voetbalbestuurders en -managers BVO gezamenlijk met de maatschappelijke stichting van een BVO de maatschappelijke activiteiten faciliteert en uitvoert. Hij spreekt daarom over voetbalbestuurders en -managers die bepaalde taken moeten vervullen. In dit onderzoek blijkt dat de voetbalbestuurders en -managers van de BVO Willem II niet of nauwelijks betrokken worden om de maatschappelijke activiteiten te faciliteren en uit te voeren, aangezien Stichting Willem II Betrokken verantwoordelijke is. Dit komt met name tot uiting door de ‘tweestrijd’ die de BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken voeren over enerzijds het leveren van spelers bij het project Playing for Success, anderzijds over wie er verantwoordelijk is om de slechtzienden van de Blindentribune te betrekken bij Willem II.

Doordat de BVO Willem II geen spelers ter beschikking stelt aan maatschappelijke activiteiten (in dit onderzoek Playing for Success), verzwakt de *operationele capaciteit* en de kwaliteit van de *front line employees.* Dit kan er vervolgens voor zorgen dat de *publieke waarde propositie* niet (effectief) bereikt kan worden, aangezien de spelers een essentiële rol bekleden hierin. Dit blijkt uit de interviews met R10 en R8. Zij geven aan dat spelers een rol spelen in de effectiviteit van het bereiken van de *publieke waarde propositie.*

*“Ik denk het. Ik denk dat ik dan ook wel minder verlegen word.”* (R10 – doelgroep (deelnemer))

*“Dat motiveert die kinderen alleen maar meer om harder te werken.”* (R8 – doelgroep (ouder)))

Willem II kan door het inzetten van spelers bij een maatschappelijke activiteit het aspect *kantelen van handelen en denken* in werking zetten: de context waarin het *moment van de waarheid* zich afspeelt beïnvloeden. Bij Playing for Success wordt de context beïnvloedt door de ‘wow-factor’ die het project biedt. R8 benadrukt de ‘wow-factor’ van de omgeving waar Playing for Success plaatsvindt, maar benadrukt ook dat de spelers een ‘wow-wow’ situatie opleveren. Enerzijds is het leercentrum en de omgeving onderdeel van de ‘wow-factor’, maar kan het inzetten van spelers bij Playing for Success extra bijdragen aan effectievere *publieke waarden creatie.*

*“Het is voor [naam] natuurlijk wel ‘wow’ wanneer hij binnenkomt. Maar een potje voetballen met de spelers ofzo zou natuurlijk ‘wow-wow’ zijn.”* (R8 – deelnemer (ouder))

Indien Willem II voortaan geen spelers beschikbaar stelt voor Playing for Success, kan dit voor de *autoriserende omgeving* betekenen dat zij minder legitimiteit verlenen aan een maatschappelijke activiteit, omdat er *over-expecting* en *over-promising* ontstaat bij de *demonstratie*: de verwachting die geschept wordt door Willem II is dat spelers participeren in een maatschappelijke activiteit, maar in werkelijkheid gebeurt dit niet of nauwelijks. *Over-expecting* en *over-promising* kan niet alleen leiden tot problemen bij de *demonstratie* richting de *autoriserende omgeving*, maar ook tot problemen richting de *uitvoerenden.* De *uitvoerenden* verwachten namelijk ook dat zij de mogelijkheid hebben om spelers in te zetten tijdens maatschappelijke activiteiten om de *publieke waarde propositie* effectief te bereiken. Binnen de *autoriserende omgeving* worden de sponsor en schoolbesturen die Playing for Success mede-subsidiëren tot de actoren met een *formele verantwoordingsrelatie* gerekend. Naast dat de sponsor een actor met een *formele verantwoordingsrelatie* is, voert de sponsor ook een activiteit uit bij Playing for Success als *individueel coproducent.* Indien de sponsor minder legitimiteit en steun verleent aan Playing for Success, aangezien zij geen spelers kunnen inzetten en daarmee *over-expecting* en *over-promising* optreedt, kunnen enerzijds inkomsten voor de maatschappelijke activiteit wegvallen, wanneer de sponsor besluit het *publieke partnerschap* te sluiten. Anderzijds versmalt daardoor de *autoriserende omgeving* en de *operationele capaciteit* om de *publieke waarde propositie* effectief te bereiken, indien de sponsor besluit niet meer actief te willen zijn in een *publiek partnerschap* voor Playing for Success.

In de *demonstratie* vanuit Visio (R6) richting Stichting Willem II Betrokken en vanuit Stichting Willem II Betrokken richting de doelgroep wordt benadrukt dat de Blindentribune bij moet dragen aan enerzijds een direct doel gerelateerd aan de activiteit: het beleven van een wedstrijd. Anderzijds moet de Blindentribune bijdragen aan een groter doel: sociale participatie.

*“Het gevoel dat ze kunnen volgen wat er gebeurt en lekker een wedstrijd kunnen beleven. Dat ze mee kunnen doen in de samenleving.”* (R6 – medewerker advies Visio)

Zoals uit onderstaand citaat van R3 blijkt, geeft het een ‘goed gevoel’ dat het voor de slechtzienden mogelijk wordt gemaakt een wedstrijd van Willem II te volgen. Dit betekent dat de verwachtingen die geschept worden tijdens de *demonstratie* ‘matchen’ met de verwachtingen van de deelnemers aan de Blindentribune en er geen irreële verwachtingen worden geschept. Hiermee ontstaat er dus geen *over-expecting* en *over-promising.* Daarentegen is er bij de Blindentribune wellicht sprake van *under-promising* en *under-expecting.* R1 geeft namelijk aan dat zonder de Blindentribune voor deze deelnemer ‘het plezier in zijn leven wegvalt’. Deze impact op een deelnemer door deelname aan de Blindentribune wordt tijdens de *demonstratie* niet benoemd en daarmee wordt de impact van de Blindentribune onderschat.

*“Ja, geeft me echt een goed gevoel. Dat het voor mij ook mogelijk wordt gemaakt om de wedstrijd te volgen.”* (R3 – deelnemer Blindentribune)

*“Nou het is gewoon een uitje voor mij eens in de twee weken bij een thuiswedstrijd. Dus als de Blindentribune er niet was, zou ik echt niet gaan. Dan valt er toch een stukje weg aan vreugde in m’n leven. Dit klinkt misschien dramatisch, maar…. Ik kom gewoon niet veel buiten.”* (R1 – deelnemer Blindentribune)

#### 6.4.2.1 Resumé

Samengevat wordt het potentieel vanuit de *operationele capaciteit* bij Playing for Success niet volledig benut, waar dit bij de Blindentribune wel gebeurt. De doelgroep bij Playing for Success wordt niet tot nauwelijks betrokken en de *front line employees* (spelers) worden niet altijd beschikbaar gesteld door de BVO Willem II. Daarentegen heeft de doelgroep een gevoel van betrokkenheid, aangezien de Blindentribune *gericht is op de beoogde begunstigden*, waardoor er legitimiteit vanuit de *autoriserende omgeving* wordt verleend.

Daarnaast is er deels aangetoond dat er *over-expecting* en *over-promising* aanwezig is bij Playing for Success, maar ook deels niet. Enerzijds is er *over-expecting* en *over-promising* ontstaan, omdat er geen *front line employees* (spelers) vanuit de BVO Willem II beschikbaar worden gesteld. Anderzijds merkt de doelgroep dat het project hen persoonlijk ontwikkelt, waardoor de *gedemonstreerde* verwachtingen ‘matchen’ met de verwachtingen van de doelgroep. Bij de Blindentribune is geen sprake van *over-expecting* en *over-promising*, maar eerder sprake van *under-expecting* en *under-promising*: de impact op sommigen uit de doelgroep is groter dan de verwachtingen die geschept worden tijdens de *demonstratie.* Tot slot wordt in beide projecten het *kantelen van handelen en denken* in werking gezet, maar kan dit bij Playing for Success nog verbeterd worden. Stichting Willem II Betrokken beïnvloedt de context van het *moment van de waarheid* door een ‘wow-omgeving’ te creëren waarbinnen het project plaatsvindt. Echter, het niet altijd beschikbaar stellen van spelers door de BVO Willem II beïnvloedt deze context in negatieve zin. Bij de Blindentribune is de context wel beïnvloedt naar behoeften en wensen van de doelgroep, aangezien zij op hun ‘eigen stoeltje’ de wedstrijd kunnen beleven en gezamenlijk de keuze is gemaakt voor de technische apparatuur.

# 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden allereerst de deelvragen beantwoord, alvorens de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord. Vervolgens worden enkele aanbevelingen gegeven op basis van de conclusies.

## 7.1 Conclusies

Deelvraag 1: Hoe wordt de *theorie van verandering* vormgegeven door de BVO, maatschappelijke partner(s) en overige stakeholders om tot publieke waarden te komen?

De *theorie van verandering* is een bruikbare systematiek om de doelgroep te betrekken bij *publieke waarde(n)creatie*, wat volgens Van Eekeren (2016), Vargo & Lusch (2004) en Prahalad & Ramaswamy (2004) nodig is om effectief aan *publieke waarde(n)creatie* te doen. Alhoewel de te bereiken *publieke waarden* min of meer bepaald zijn door de projectpartners (Playing for Success en Visio), kan door middel van het gebruik van de *theorie van verandering* de doelgroep invloed uitoefenen op de manier waarop deze *publieke waarden* bereikt gaan worden. Echter, het is afhankelijk van de projectpartners en het project in hoeverre zij de ruimte geven aan de doelgroep om invloed uit te oefenen hierop. Bij Playing for Success bleek dat de doelgroep weinig invloed heeft bij *publieke waarde(n)creatie*, terwijl de slechtzienden meer ruimte wordt geboden in dit proces. Dit kan ermee te maken hebben dat Playing for Success een dominantere rol speelt in de uitvoering van het project dan dat Visio dit doet. Waar Playing for Success de kwaliteit van het curriculum moet bewaken, geeft Visio enkel advies over hoe een uitvoerende partij een Blindentribune kan inrichten. Om het volledige potentieel vanuit de doelgroep te benutten bij het opstellen van een *theorie van verandering*, moet de doelgroep betrokken worden wanneer een maatschappelijk project geïnitieerd wordt. Toch zijn er enkele belangrijke toevoegingen aan de *theorie van verandering* per project toegevoegd door empirisch onderzoek, die zonder inmenging van de doelgroep niet voorzien waren. Daarom wordt de *theorie van verandering* als bruikbare systematiek beschouwd om de doelgroep inspraak te geven bij *publieke waarde(n)creatie.* Ook omdat de *theorie van verandering* een overzichtelijke weergave van de *publieke waarde propositie* toont, die door Stichting Willem II Betrokken gedemonstreerd kan worden als zijnde strategie voor *publieke waarde(n)creatie* richting stakeholders.

Deelvraag 2: In welke mate is er samengewerkt door de BVO, maatschappelijk partner en overige stakeholders bij *publieke waarde(n)creatie*?

Van Eekeren (2016) benadrukt het belang van het integraal erkennen en uitdragen van *publieke waarden* door de BVO. De samenwerking tussen de BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken lijkt stroef te verlopen. Zo is er een ‘tweestrijd’ tussen beide in termen van verantwoordelijkheid voor de Blindentribune en het beschikbaar stellen van *front line employees* (spelers) door BVO Willem II aan Playing for Success. Deze verantwoordelijkheidskwestie komt tot uiting, doordat bij het initiëren van het project geen overeenstemming kon worden bereikt over wie moet zorgdragen voor de slechtzienden. De kwestie rondom het beschikbaar stellen van spelers komt tot uiting, doordat Stichting Willem II Betrokken verantwoordelijk is voor beschikbaar stellen van spelers aan Playing for Success, maar de BVO Willem II de spelers niet altijd beschikbaar wil stellen hiervoor. Dit terwijl de spelers een essentiële rol spelen bij de effectiviteit van *publieke waarde(n)creatie* en daarmee de ‘wow-factor’ voor Playing for Success en de voetbalbestuurders en -managers de context waarin het *moment van de waarheid* plaatsvindt kunnen beïnvloeden door het beschikbaar stellen van spelers.

De samenwerking tussen Stichting Willem II Betrokken, projectpartners en de overige stakeholders verschilt per project. Bij Playing for Success zijn het met name de centrummanager, docenten en stagiaires die een rol spelen in *publieke waarde(n)creatie;* de inmenging vanuit de doelgroep en MVO-manager is hierin nihil. Ook speelt een sponsor een rol bij Playing for Success, aangezien deze sponsor één activiteit verzorgt. Bij de Blindentribune is de inmenging vanuit de doelgroep groter, doordat zij actief betrokken wordt bij het creëren van *publieke waarden* door de MVO-manager. De verslaggevers spelen tijdens het *moment van de waarheid* een grote rol, aangezien zij degenen zijn die verantwoordelijk zijn voor de beleving van de slechtzienden en daarmee de effectiviteit van het bereiken van *publieke waarden.* Bij de Blindentribune speelt de projectpartner een minder grote rol, aangezien deze enkel adviserend optreedt, waarbij de uitvoerende partij vrij is om naar eigen behoeften en wensen de Blindentribune in te richten.

Deelvraag 3: Welke verbeterpunten kunnen er geconstateerd worden in termen van het gezamenlijk bepalen welke publieke waarden gecreëerd worden?

Uit de interviews kwamen enkele verbeterpunten naar voren om effectiever aan *publieke waarde(n)creatie* te doen. Bij beide projecten kan het integraal uitdragen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en erkenning door Willem II verbeterd worden. De BVO Willem II en Stichting Willem II Betrokken dienen daarom gezamenlijk verantwoordelijk te zijn voor de maatschappelijke activiteiten, zodat bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van spelers door BVO Willem II aan Playing for Success gebeurt om effectief aan *publieke waarde(n)creatie* te doen. Willem II is namelijk als organisatie verantwoordelijk om de context waarin het *moment van de waarheid* plaatsvindt te beïnvloeden, zodat er meer legitimiteit en steun vergaard kan worden vanuit de *autoriserende omgeving.*

Daarnaast kan de doelgroep van Playing for Success meer betrokken worden bij *publieke waarde(n)creatie*. De deelnemers gaven bijvoorbeeld in de interviews enkele verbeterpunten aan om de *relatie met voetbal* te versterken. De doelgroep bij de Blindentribune wordt veelvuldig betrokken bij *publieke waarde(n)creatie*. Toch kwam er vanuit een slechtziende het voorstel om te kunnen interacteren met de verslaggever(s), in plaats van enkel het beluisteren van commentaar. Om de Blindentribune landelijk gezien effectiever in te kunnen zetten, zijn feedbackmomenten tussen de betrokken actoren van belang. Dit gebeurt nu enkel tussen de MVO-manager en de doelgroep en sporadisch tussen de verslaggevers (*front line employees)* en de doelgroep.

Centrale onderzoeksvraag: Welke invloed heeft het betrekken van de doelgroep van maatschappelijke activiteiten door BVO’s bij *publieke waarde(n)creatie* middels *de theorie van verandering* op de *legitimiteit en steun* van deze maatschappelijke activiteiten?

Uit dit onderzoek blijkt dat de *publieke waarden* reeds opgesteld zijn door de maatschappelijk partner per onderzocht maatschappelijk project van Stichting Willem II Betrokken. Daarom is in dit onderzoek de focus gelegd op het effect op de legitimiteit wanneer de doelgroep betrokken wordt bij *publieke waarde(n)creatie* en bepaald wordt hoe de *publieke waarden* bereikt kunnen worden. De systematiek die hiervoor gebruikt is, is de *theorie van verandering*.

Bij het betrekken van de doelgroep bij het opstellen van de *theorie van verandering* in termen van *publieke waarde(n)creatie* bleek dat het per project verschilt in welke mate de projecten *gericht op de beoogde begunstigden* zijn. Waar de invloed bij Playing for Success vanuit de doelgroep nihil is, is de invloed vanuit de doelgroep bij de Blindentribune meer aanwezig. Dit kan voor Playing for Success te maken hebben met de kaders waarbinnen het project plaatsvindt, aangezien er duidelijke doelstellingen en een bepaalde mate van kwaliteit benodigd zijn om het project te doen slagen. Anders dan bij de Blindentribune, waarbij de projectpartner, Visio, enkele en adviserende rol bekleed en de uitvoering aan Stichting Willem II Betrokken overlaat. In deze hoedanigheid heeft Stichting Willem II Betrokken besloten om bij het initiëren van de Blindentribune de doelgroep te betrekken bij de invulling hiervan.

Vanuit de resultaten blijkt dat de ideeën die de doelgroep heeft om de activiteiten van Playing for Success vorm te geven, aansluiten bij de aspecten *relatie met voetbal* en *zorg voor front line employees* behorend bij het concept *momenten van de waarheid.* Zo willen de meeste deelnemers meer voetbalactiviteiten toevoegen aan het programma en hebben zij, en de ouders van de deelnemers, beiden behorend tot de *autoriserende omgeving* het gevoel dat het meer inzetten van spelers kan bijdragen aan de effectiviteit van *publieke waarde(n)creatie*. De *operationele capaciteit* om gezamenlijk aan *publieke waarde(n)creatie* te doen is voldoende aanwezig, alleen wordt deze niet volledig benut. Enkel het niet beschikbaar stellen van spelers beïnvloedt in negatieve zin de *operationele capaciteit* en daarmee de kwaliteit van de *front line employees.* Daarnaast zijn de verwachtingen die geschetst worden tijdens de *demonstratie* van Playing for Success in termen van de *outcomes* in overeenstemming met de verwachtingen van de doelgroep en is er geen sprake van *over-expecting* en *over-promising,* ondanks dat de invloed van de doelgroep gering is.Echter, er is enige mate van *over-expecting* en *over-promising* in het beschikbaar stellen van *front line employees* (spelers) vanuit de BVO Willem II en is de impact van het doorlopen van Playing for Success op de doelgroep op lange termijn niet in de *demonstratie* getoond, enkel de impact op korte termijn.

Verder blijkt uit de resultaten dat, vergeleken met Playing for Success, de doelgroep van de Blindentribune wel betrokken is bij het proces van *publieke waarde(n)creatie.* Daarmee is getracht de *autoriserende omgeving* invloed te laten uitoefenen. Zo is de doelgroep betrokken in de pilotfase waarin de technische apparatuur is getest en hebben zij, in samenspraak met de verslaggevers en MVO-manager, bepaald welke technische apparatuur in de praktijk gebruikt wordt. Dit heeft geresulteerd in een vergroting van de *operationele capaciteit* voor de Blindentribune, die benut wordt om *publieke waarden* te creëren. Daarbij heeft Stichting Willem II Betrokken het aspect *kantelen van handelen en denken* toegepast door *de beoogde begunstigden* in behoeften te voorzien door hen vanuit hun ‘eigen stoeltje’ de wedstrijd te laten beleven. Ook bij de Blindentribune is geen sprake van *over-expecting* en *over-promising* bij het *demonstreren* van de verwachtingen. Er is eerder sprake van *under-promising* en *under-expecting*, aangezien de impact die de Blindentribune op sommige deelnemers heeft, gebaseerd is op levensgeluk; zonder Blindentribune valt dit stukje geluk weg in hun leven.

*Conclusie per project*
Concluderend verleent de doelgroep van Playing for Success *legitimiteit en steun* aan het project in termen van ‘acceptatie’ en ‘tevredenheid’. Dit komt tot uiting, doordat de deelnemers voelen dat zij zichzelf persoonlijk ontwikkelen door het project met behulp van de uitvoerenden, waardoor zij het project ‘accepteren’ en hier ‘tevreden’ over zijn. Er wordt ook ‘vertrouwen’ vanuit deze doelgroep uitgesproken, aangezien gemerkt wordt dat het project bijdraagt aan de *persoonlijke ontwikkeling* en *positieve gezondheid* van de deelnemer(s) en er ‘vertrouwen’ wordt verleend ten opzichte van de kwaliteit van de uitvoerenden. Dit ‘vertrouwen’ kan nog groeien, indien een deelnemer het geleerde bij Playing for Success daadwerkelijk gecontinueerd in de praktijk kan toepassen op lange termijn en de impact van het deelnemen aan het programma daarmee op lange termijn duidelijk wordt.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de doelgroep van de Blindentribune *legitimiteit en steun* verleent aan het project in termen van ‘acceptatie’ en ‘vertrouwen’. Dit komt tot uiting, doordat de doelgroep tevreden is dat het initiatief tot het opzetten van een Blindentribune bij Willem II plaats heeft gevonden en zij in deze totstandkoming voortdurend betrokken zijn. Daarnaast worden de *publieke waarden* van de Blindentribune bereikt. Hierdoor ‘accepteren’ zij het project. De mate van ‘tevredenheid’ is sterk aanwezig, maar kent nog verbeterpotentieel. Dit kan bewerkstelligd worden wanneer Stichting Willem II Betrokken enkel voor lokale verslaggevers kiest, aangezien zij ‘dichterbij’ de cultuur van Willem II staan en deelnemers zich onderdeel van deze cultuur voelen (Wann et al, 2001). Tot nog toe heeft Willem II twee verslaggevers, waarvan er één niet lokaal is. Voor het goed kunnen becommentariëren van de wedstrijd zijn minimaal twee lokale verslaggevers nodig, waardoor de *operationele capaciteit* in termen van *front line employees* (nog) niet voldoende is. Daarnaast voelt de doelgroep ‘vertrouwen’ vanuit Willem II, doordat ze betrokken zijn bij de renovatie van het Koning Willem II stadion en omdat ze betrokken worden bij de Blindentribune.

*Conclusie centrale onderzoeksvraag*
Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat, ook al heeft de doelgroep niet of nauwelijks invloed op de *publieke waarde(n)creatie,* er toch legitimiteit verleend kan worden wanneer er blijk van ‘vertrouwen’, ‘acceptatie’ en ‘tevredenheid’ wordt afgegeven door de doelgroep in termen van kwaliteit en de impact op de doelgroep van de maatschappelijke activiteit. Ook blijkt dat, wanneer de doelgroep wel invloed kan uitoefenen op de *publieke waarde(n)creatie,* de doelgroep meer legitimiteit verleend aan een maatschappelijke activiteit in termen van ‘acceptatie’, ‘vertrouwen’ en ‘tevredenheid’. Het is dus contextafhankelijk of het betrekken van de doelgroep leidt tot meer *legitimiteit en steun.* Dit onderzoek laat zien dat zowel door het betrekken van de doelgroep bij *publieke waarde(n)creatie*, als door het niet tot nauwelijks betrekken van de doelgroep bij *publieke waarde(n)creatie*, *legitimiteit en steun* verleend kan worden door de doelgroep aan een maatschappelijke activiteit.

## 7.2 Aanbevelingen

Vanuit bovenstaande conclusies volgen in dit hoofdstuk enkele praktische aanbevelingen voor Stichting Willem II Betrokken en stakeholders om effectiever aan *publieke waarde(n)creatie* te doen. Ook volgen enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 7.2.1 Praktische aanbevelingen

Playing for Success

* Monitor de deelnemers ook na hun periode bij Playing for Success om de impact op lange termijn in kaart te brengen en het vertrouwen vanuit de *autoriserende omgeving* te vergroten;
* Organiseer meer voetbalactiviteiten dan overige sport- en beweegactiviteiten om de *relatie met voetbal* te behouden;
* Leer stagiaires van een sport gerelateerde opleiding hoe zij de deelnemers individueel kunnen begeleiden. De stagiair Sportkunde gaf aan niet te weten hoe dit aan te pakken;
* Probeer periodiek te evalueren tussen Stichting Willem II Betrokken, Playing for Success, de docent, de stagiaires en de doelgroep.

Blindentribune

* Probeer technische apparatuur te regelen waarmee er interactie tussen de verslaggevers en slechtzienden kan plaatsvinden, in plaats van enkel het zenden vanuit de verslaggevers;
* Creëer een andere locatie dan de fanshop om de slechtzienden hun hoofdtelefoon te laten afhalen. Totale service zou zijn om deze op hun ‘eigen stoeltje’ te komen brengen;
* Tracht de Blindentribune structureel onderdeel te laten zijn van de maatschappelijke projecten van Stichting Willem II Betrokken. Probeer hiertoe een meerjarig contract met de audiovisueel partner af te sluiten. Het project heeft namelijk een enorme impact op de deelnemers;
* Probeer periodiek te evalueren tussen Stichting Willem II Betrokken, Visio, de verslaggevers en de deelnemers;

### 7.2.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

* Gebruik de *theorie van verandering* wanneer een maatschappelijke activiteit geïnitieerd wordt, zodat gezamenlijk met verschillende actoren de *publieke waarden* bepaald kunnen worden. Probeer hierbij goed in te schatten in welke mate de doelgroep betrokken wordt, aangezien de kwaliteit van een maatschappelijke activiteit geborgd moet worden;
* Betrek actoren met een *formele verantwoordingsrelatie* en *georganiseerde coproducenten* in vervolgonderzoek bij *publieke waarde(n)creatie*. In dit onderzoek is een sponsor en zijn schoolbesturen genoemd die invloed uitoefenen op de *publieke waarde propositie*, maar deze zijn niet geïnterviewd;
* De impact van Playing for Success op de deelnemers op korte termijn wordt gemeten via Oberon. Om de impact van dit project op lange termijn te meten, is vervolgonderzoek nodig. Dit om bijvoorbeeld de ‘verbeterde schoolprestaties’ te kunnen meten;
* Gebruik in vervolgonderzoek een focusgroepsetting bij *publieke waarde(n)creatie* waarbij meerdere actoren worden betrokken. In dit onderzoek was dit niet mogelijk door COVID-19;
* Stel de *theorie van verandering* in vervolgonderzoek op voor de niet-geanalyseerde maatschappelijke projecten van Stichting Willem II Betrokken in samenspraak met zoveel mogelijk actoren met verschillende ‘rollen’.

# 8. Reflectie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op dit onderzoek in termen van knelpunten en beperkingen.

1. *Specifieke doelgroep(en) lastig te interviewen*

Tijdens de interviews is gebleken hoe lastig het is om de interpretatie van een deelnemer aan een maatschappelijke activiteit op tafel te krijgen. Met name de deelnemers aan Playing for Success, de kinderen, zijn vaak niet erg spraakzaam en oppervlakkig in het beantwoorden van vragen en moesten vaak aangevuld worden door één van de ouders. In dit onderzoek is een beperkt aantal deelnemers geïnterviewd. Indien de gehele doelgroep betrokken wordt, en daarmee alle deelnemers, kan dit voor problemen zorgen in kader van gezamenlijk opstellen van een *theorie van verandering*. De beperking van dit onderzoek is dan ook dat niet elke deelnemer is gehoord.

1. *Doelgroep kan niet altijd betrokken worden bij bepalen hoe publieke waarden bereikt worden*

Aangezien de projectpartner van een project een doel voor ogen heeft met het maatschappelijk project en dit (deels) in concept heeft uitgewerkt, en Stichting Willem II Betrokken enkel dit project adopteert, heeft de doelgroep niet altijd evenveel invloed op hoe *publieke waarden* bereikt kunnen worden, aangezien dit (deels) min of meer bepaald is door de projectpartner.

Playing for Success heeft bijvoorbeeld bepaalde *publieke waarden* opgesteld die zij willen behalen met het project. Het curriculum daarvoor moet van hoge kwaliteit zijn en opgesteld zijn door ervaren deskundigen, aangezien dit project gefocust is op het ontwikkelen van een kind. Indien een kind uit groep 6, 7 of 8 meebeslist over de invulling van de activiteiten, kunnen deze van mindere kwaliteit zijn en daardoor minder doeltreffend.

1. *Moment van interviewen doelgroep*

De doelgroep van Playing for Success is geïnterviewd, terwijl zij midden in het programma zitten. Hierdoor is de impact op langere termijn niet concreet te maken. De Blindentribune daarentegen is nog maar net gestart en heeft pas vijf wedstrijden gedraaid.

1. *COVID-19*

Dit onderzoek is uitgevoerd ten tijde van COVID-19. Hierdoor zijn fysieke interviews niet mogelijk geweest en zijn de interviews digitaal afgenomen. De voorkeur was om, bij het opstellen van de *theorie van verandering*, met een aantal stakeholders bijeen te komen en gezamenlijk, door een focusgroepsetting, deze vorm te geven. Dit was niet mogelijk door de pandemie.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Bibliografie

Alford, J., Douglas, S., Geuijen, K., ’t Hart, P. (2016) *Ventures in public value management: introduction to the symposium.* Public Management Review.

Alford, J. &. (2012). *Rethinking public service delivery. Managing with external providers.* New York: Palgrave MacMillan.

Behn, C.D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.

Benington, J. (2011). From private choice to public value. Public value: Theory and practice, 31-49.

Benington, J., Moore, M.H. (2011) *Public Value in Complex and Changing Times*. In J. Benington & M.H. Moore (Eds.) Public Value Theory & Practice (p. 1-30) UK: Palgrace Macmillan.

Bennington, J. & Moore, M.H. (2011). *Public Value, Theory & Practise*. New York: Palgrave MacMillan

Breithbarth, T. &. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 179-206.

Castells, M. (1996). The rise of the network society, Malden/Oxford: Blackwell Publ. 1996.

Coalter, F. (2006). Sport-in-development: process evaluation and organisational development. In Y. &. Auweele, *Sport and development* (pp. 149-162). Tielt: Lannoo.

Coalter, F. (2010). The politics of sport-for-development: Limited focus progammes and broad gauge problems? *International Review for the Sociology of Sport*, 295-314.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.

Gastelaars, M. (2009). *The public services under reconstruction. Client experiences, professional practices, managerial control.* Londen: Routledge.

Geuijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.) *Handboek Publiek Management* (p. 97-114). Den Haag: Boom/Lemma.

Jarvie, G. (2003). *Sport, Culture and Society: an introduction.* Londen: Routledge.

Jørgensen, T.B. & B. Bozeman. (2007). ‘*Public values. An Inventory’. Administration and Society*, vol. 39, no. 3, p. 354-381.

Maignan, I. F. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 455-469.

McGregor, E. (2014). Book Review: Recognizing Public Value. *Journal of Policy Analysis and Management*, 33(3), 854-860.

Montfort, C. v. (2009). Grensvervaging en legitimiteit. In H. v. Duivenboden, *Verbonden Verantwoordelijkheden in het Publieke Domein* (pp. 49-67). Den Haag: Lemma.

Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government.* Cambridge: Harvard University Press.

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. (2013). Recognizing public value. Harvard: Harvard University Press.

Norman, J. (2010). *The Big Society: the anatomy of the new politics.* Buckingham: University of Buckingham Press.

Porter, M. &. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *FSG impact*, 78-93.

Prahalad, C. &. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 5-14.

Provan, K. &. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating publicsector organizational networks. *Public Administration Review*, 423.

Putnam, R. (2001). *Bowling alone: The collapse and revival of American community.* New York: Simon & Schuster.

Rhodes, R. & Wanna, J. (2007). ‘*The limits to Public Value or Rescuing Responsible Government from the Platonic Gardens*’. Australian Journal of Public Administration: Vol.66(4), pp: 406-421.

Rubin, E.V. (2015). Book Review: Recognizing Public Value. *The American Review of Public Administration,* 45(6), 760-762.

Smith, A. &. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 43-54.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narative for Networked Governance? *American Review of Public Administration,* 36(1), 41-57.

Tonkens, E. (2014). Vijf misvattingen over de participatiesamenleving. *Afscheidsrede Universiteit van Amsterdam.* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Valentini, C. &. (2013). Corporations' involvement in societal debates: Towards post-reflective organizations. *Challenging Communication Research - ICA 2013.* Londen.

Van Eekeren, F. (2016). In *De Waardenvolle Club* (p. 18). Nieuwegein: Arko Sports Media.

Van Eekeren, F. (2016). In *De Waardenvolle Club* (p. 42). Nieuwegein: Arko Sports Media.

Van Eekeren, F. (2016). In *De Waardenvolle Club* (p. 140). Nieuwegein: Arko Sports Media.

Vargo, S. &. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 1-17.

Vermeulen. J. & Verweel, P. (2009). Participation in Sport: bonding and bridging as identity work. *Sport in Society*, 1206-1219.