

VAN TALENT NAAR MAATSCHAPPELIJKE SPORTICOON

TRAIECTUM SPORTCAMPUS UTRECHT



Universiteit Utrecht



Bram van der Ploeg (5614864)
Master Sportbeleid en Sportmanagement
Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht
Juni 2021



Van talent naar maatschappelijk sporticoon

Een kwalitatief onderzoek naar publieke waarde creatie door FC Utrecht binnen de Utrechtse Sportcampus
Traiectum en toekomstige gebiedsontwikkeling.

Opdrachtgever

Universiteit Utrecht
FC Utrecht

Adres

Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht
Herculesplein 241, 3584 AA Utrecht

Stagebegeleider(s)

N. Bakker, Manager FC Utrecht Maatschappelijk
M. Peeters, Coördinator FC Utrecht Maatschappelijk

Scriptiebegeleider

Dr. J.W. van der Roest
Universitair docent Universiteit Utrecht

Tweede beoordelaar

Dr. I. Claringbould
Universitair docente Universiteit Utrecht

Auteur

B. van der Ploeg,
Student Universiteit Utrecht,
Master Sportbeleid & Sportmanagement
Studentnummer: 5614864
Studieperiode: 2019-2021

Afstudeerperiode: November 2020 – Juni 2021, Utrecht

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie die ik heb geschreven ter afronding van de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Ondanks de coronapandemie kan ik terugkijken op een geweldige twee jaar. En die twee jaar vlogen voorbij, zowel van mijn studietijd aan de USBO als bij mijn stageorganisatie FC Utrecht. Na twee jaar sta je er pas echt bij stil wat voor een mooie studie en stageplek je eigenlijk hebt gehad. FC Utrecht heeft mij laten inzien dat er meer is dan slechts voetbal en de club FC Utrecht. Een club gekenmerkt door haar passie, haar emoties en haar betrokkenheid bij de stad en regio Utrecht.

De totstandkoming van deze scriptie was niet de gemakkelijkste opgave. Door de coronapandemie werd het schrijven van deze scriptie op verschillende manieren bemoeilijkt, van interviews houden met een slechte internetverbinding, het beperkt kunnen bezoeken van locaties ter observatie tot aan online meetings voor feedback. Zonder goede hulp van andere was het schrijven van deze scriptie dan ook niet gelukt. Een aantal personen wil ik daarom via deze manier extra bedanken. Op de eerste plaats wil ik mijn scriptiebegeleider van de Universiteit Utrecht, Jan-Willem van der Roest, bedanken. Onder begeleiding van hem heb ik gedurende mijn afstudeerperiode gewerkt aan het schrijven van deze scriptie. Van het begin tot het einde heb ik regelmatig met hem overlegd en kreeg ik feedback waar ik veel waardevolle leermomenten uit heb gehaald. Het was echt fijn om te sparren met iemand die al jarenlange ervaring heeft met deze materie. Ik kijk dan ook met veel plezier terug op deze samenwerking. Ook mijn scriptiebuddie en CoP-groepje wil ik bedanken voor tussentijdse feedback.

Daarnaast wil ik ook team Maatschappelijk, in het speciaal Nynke Bakker en Marlou Peeters, bedanken voor de geweldige kans die zij mij twee jaar geleden hebben gegeven om bij FC Utrecht stage te kunnen lopen. Hier heb ik veel mooie momenten mogen meemaken die ik voor altijd bij me zal dragen. Vanuit hen ontving ik regelmatig feedback, hulp en ik kreeg van hen voldoende ruimte en tijd om te werken aan deze scriptie. Vanuit het hart, bedankt!!

Ik wens u veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,

Bram van der Ploeg

's-Hertogenbosch, juni 2021

Samenvatting

De sportwereld wordt gekenmerkt door veel samenwerkingsverbanden tussen publieke en private partijen. Publieke organisaties, zoals overheden, trachten zo op een efficiënte manier publieke waarde te creëren en zien sportorganisaties of verenigingen daar als een ideaal middel voor. Hiermee trachten ze zoveel mogelijk sociaal positieve effecten te creëren. Het initiatief voor een dergelijke samenwerking ligt hierbij veelal bij de publieke sector (Waardenburg, Van den Hombergh, & Van Bottenburg, 2019). Hoe ziet de situatie eruit als het initiatief bij een private partij ligt en een samenwerking heeft met enkel private partijen? Die benadering is tot nu veelal onderbelicht.

Een dergelijke samenwerking in de praktijk is die van FC Utrecht. FC Utrecht gaat in dit samenwerkingsverband, genaamd Sportcampus Traiectum, samenwerken met de (top)sportorganisaties SV Kampong, Hellas, UZSC en VVU in Utrecht Oost. Middels deze samenwerking trachten zij talenten en andere sporters de ruimte en faciliteiten te bieden om zich te kunnen ontwikkelen, te verbeteren en als sporter het maximale uit zichzelf te halen. FC Utrecht ziet kansen om hier ook een bijdrage te leveren aan de verbetering van de vitaliteit van de Utrechter. Echter spelen er binnen een samenwerking meerdere belangen, zoals commerciële, sportieve en maatschappelijke belangen. Een samenwerking gaat daarbij altijd gepaard met spanningen (Waardenburg et al. 2019). Dit onderzoek richt zich op hoe de verschillende deelnemende partijen betekenis geven aan de Sportcampus Traiectum in het kader van publiek waarde creatie. Verder zal worden ingegaan op welke mogelijkheden er zijn of niet zijn voor een bredere functie van de Sportcampus dan enkel topsport en of er spanningen zijn die het creëren van de waarde vitaliteit in de weg staan. In dit onderzoek staat dan ook de volgende hoofdvraag centraal: *Welke waarden en belangen hebben stakeholders bij Sportcampus Traiectum en hoe verhoudt dit zich tot het door FC Utrecht geïnitieerde proces van publieke waarde creatie?*

Dit onderzoek laat zien dat binnen een samenwerking tussen private (en publieke) partijen spanningen en andere zienswijze aanwezig (kunnen) zijn. Waar FC Utrecht breder in wil zetten met de Sportcampus, blijken de andere deelnemers dat niet zo te zien of zien daar in de huidige fase nog niets in. Kansen zijn er echter wel. Hierbij zal de focus moeten liggen op het gebruik van de inspiratie- en ontplooiingswaarde van topsport. Echter zijn de financiële en personele capaciteit momenteel beperkt en waar het kan de focus echt naar de topsport uit moet gaan. Moore (2000) omschrijft dit aan operationele capaciteiten als een prestatiespanning, wat weer invloed heeft op de publieke waarde die ze zou kunnen creëren (Van de Noort Van der Torre, & Douglas, 2017). Dat ontstaat wanneer de nadruk te veel op de capaciteiten ligt en te weinig op de publieke waarde(n) die gecreëerd kunnen worden. Daarnaast conflicteren de doelen tussen de stakeholders. De doelstelling zijn vrijblijvend en aan de ene partij wordt meer waarde aan de een gehecht dan aan de ander. Hierdoor is binnen de verschillende besturen, maar ook bij medewerkers, onduidelijkheid wat de doelstelling achter de Sportcampus is. Dit zorgt voor een te kort in steun en



legitimiteit voor de Sportcampus en daarmee voor een sturingsspanning (Van de Noort et al., 2017). Dat heeft net als de prestatiespanning een negatieve invloed op de potentiële publieke waarde. Tot slot wordt, mede als oorzaak van de onduidelijke doelstellingen, de communicatie intern en extern aangehaald als een storende factor. Het gemis van een goede communicatie zorgt voor een legitimatiespanning bij de medewerkers en vrijwilligers. Zo zijn de verschillende spanning die Van de Noort et al. (2017) in meer of mindere mate te herkennen binnen de kaders van Sportcampus Traiectum.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inleiding	8
<i>Aanleiding</i>	<i>9</i>
<i>Probleemstelling</i>	<i>11</i>
<i>Doel en Vraagstelling</i>	<i>12</i>
<i>Maatschappelijke relevantie</i>	<i>13</i>
<i>Wetenschappelijke relevantie</i>	<i>13</i>
<i>Leeswijzer</i>	<i>15</i>
Sportcampus Traiectum	16
<i>Organisatievorm</i>	<i>17</i>
<i>Doelstellingen</i>	<i>17</i>
<i>Bestuurlijke inrichting en financiering</i>	<i>18</i>
<i>Organogram Sportcampus Traiectum</i>	<i>19</i>
Theoretisch kader	20
<i>Publieke waarde</i>	<i>21</i>
Opkomst van publieke waarde creatie.....	<i>21</i>
Strategische driehoek Moore	<i>22</i>
Spanningen bij publieke waarde creatie.....	<i>25</i>
<i>Inter-organisatorische samenwerking</i>	<i>27</i>
Literatuur	30
<i>MVO en de bijdrage aan de maatschappij</i>	<i>31</i>
<i>Private organisaties aan het roer</i>	<i>32</i>
<i>Publieke waarde van topsport in relatie tot de breedtesport</i>	<i>35</i>
Methodologie	37
<i>Onderzoeksperspectief</i>	<i>38</i>
<i>Onderzoeksdesign</i>	<i>39</i>
<i>Onderzoeksmethoden</i>	<i>40</i>
Semigestructureerde (diepte-)interviews.....	<i>40</i>
Veldnotities.....	<i>40</i>



Data analyse..... 41

Betrouwbaarheid en validiteit 41

Resultaten & Analyse.....**43**

Een “nieuwe” ontwikkeling in Utrecht..... 45

De samenwerkingspartners van Traiectum..... 47

Capaciteit van de Sportcampus 47

Betrokkenheid van de partijen 49

Analyse 50

Stichting Sportcampus Traiectum..... 52

Duidelijke doelstelling, andere interpretatie..... 52

Spanningen tussen doelen en capaciteiten 55

Analyse 56

Maatschappelijke waarde en kansen van Sportcampus Traiectum 58

Analyse 60

Samenvatting..... 61

Conclusie.....**63**

Deelvragen 64

Conclusie..... 67

Aanbevelingen..... 69

Reflectie**70**

Reflectie..... 71

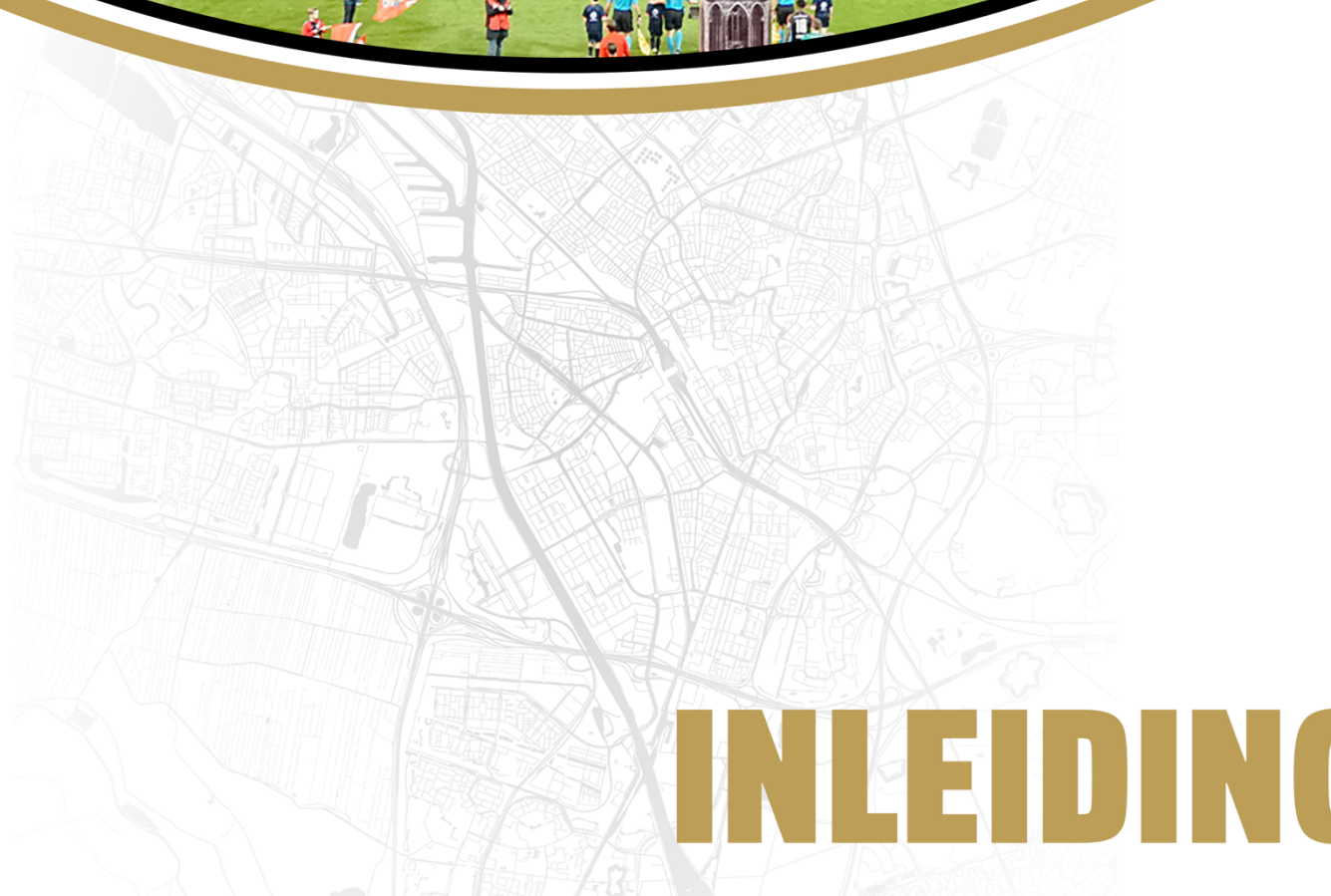
Vervolgonderzoek..... 72

Bibliografie**74**

Bijlage**80**

Bijlage 1 Topiclijst..... 80

Bijlage 2 Codeboom..... 83



INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt allereerst de aanleiding van dit onderzoek toegelicht. Vervolgens komen de probleemstelling, de doelstelling, de onderzoeksvraag en de relevantie aan bod. Dit hoofdstuk sluit af met een leeswijzer waarin kort de inhoud van de volgende hoofdstukken wordt weergegeven.

Aanleiding

Een trend die de afgelopen jaren haar stempel heeft weten te drukken binnen vele sectoren, en zo ook in de sportsector, is die van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Organisaties worden zich steeds bewuster van hun sociale rol en hun verantwoordelijkheid ten opzichte van hun (directe) omgeving (Moore & Khagram, 2004, p.23). MVO is vooral gericht vanuit de organisatie en ligt veelal in het verlengde van haar missie. Echter is MVO steeds meer onder druk komen te staan met betrekking tot de oprechtheid en daadwerkelijke bijdrage aan de maatschappij. MVO lijkt niet toereikend genoeg om daadwerkelijk van impact te zijn in de directe omgeving (van Eekeren, 2016). Een verschuiving van MVO naar publieke waarden creatie ligt dan voor de hand. FC Utrecht heeft er vanaf dit jaar voor gekozen om zich te richten op enkele pijlers. De komende seizoenen ligt die focus op de volgende drie pijlers: ambitie, verbinding en fit. FC Utrecht is van mening dat zij een belangrijke rol kan spelen met betrekking tot het motiveren van mensen om ze de kracht, wil en het vermogen te bieden om hun leven op een positieve manier in te richten (FC Utrecht, 2020). De pijler fit, en de focus daarbij op vitaliteit, sluit aan op die ambitie.

“Anderhalf jaar geleden zijn we aan de gang gegaan om op papier te zetten hoe we de club een stap verder willen krijgen.” (Thijs Otto van Es in NOS, 2020)

“FC Utrecht zijn we samen”, “FC Utrecht vanuit het hart” en “FC Utrecht is meer dan een voetbalclub” zijn uitspraken die geregeld verschijnen in de Utrechtse media. FC Utrecht is van mening dat zij zich niet alleen op sportief vlak moet laten gelden, maar dat een Betaald Voetbalorganisatie (BVO) ook met het voetbal kan bijdragen aan publieke waarden zoals vitaliteit, inclusiviteit en gezondheid. Vanuit het maatschappelijk programma toont FC Utrecht samen met Stichting FC Utrecht Maatschappelijk haar betrokkenheid bij de samenleving en wordt invulling gegeven aan het MVO-beleid. FC Utrecht heeft zich de afgelopen jaren naar eigen zeggen ontwikkeld van een “talent” naar een “absolute topper” op maatschappelijk gebied in de provincie Utrecht. De vervolgstap? Uitgroeien tot een maatschappelijk “sporticoon” en in de voetsporen treden van bijvoorbeeld een FC Barcelona, die grote omni-achtige structuren hebben en zo een groter en diverser bereik heeft in de regio (NOS, 2020). De club, stadion en het gebied worden vanuit het topsportklimaat op alle fronten professioneler gemaakt, dat inspirerend is voor amateur- of partnerverenigingen, maar bovenal midden in de samenleving staat en oprecht handelt vanuit het hart. Om verder te bouwen aan de pijler fit en om de ambitie van een vitaler Utrecht te kunnen realiseren, maakte FC Utrecht eind september 2020 bekend samen te gaan werken met SV Kampong, Hellas, UZSC en VV Utrecht. In dit samenwerkingsverband, genaamd Sportcampus Traiectum, gaan zij hun krachten bundelen voor de

verdere ontwikkeling van de topsport en talentontwikkeling (FC Utrecht, 2020). Er moet een plek komen die sport ademt. Volgens velen ook de kans om een van de pijlers van FC Utrecht, fit, verder uit te bouwen en op maatschappelijk vlak die stap omhoog te maken. Binnen de Sportcampus zal de pijler fit een centrale rol gaan vervullen, wat mogelijkheden biedt om haar MVO impact te vergroten. Dat BVO's en andere sportorganisaties zo nadrukkelijk inzetten op een publieke waarde, zoals vitaliteit, is een relatief nieuw concept.

“Of het nu gaat om de omgeving, de faciliteiten, de trainingen, het onderwijs of de innovaties, alles ademt er sportiviteit, gezondheid en vitaliteit uit. Hier worden dromen werkelijkheid. Het Traiectum biedt daarom zowel voor de breedtesport als topsport vele kansen en mogelijkheden (Traiectum, 2021)”

Wanneer (top)sportorganisaties ook een maatschappelijke rol willen gaan vervullen kunnen er spanningen ontstaan tussen de waarde van topsport en publieke waarden die voortkomen uit de breedtesport (Van Bottenburg, Elling, Hover & Brinkhof, 2012). Bij publieke waarde gaat het om het collectieve beeld van wat de samenleving ervaart als waardevol, tot stand komt op een manier die legitiem is en vertrouwen wekt bij de samenleving en gereflecteerd wordt in de dagelijkse bedrijfsvoering (Talbot, 2006). Tegenstelling zoals: Winnen of meedoen, winnaarsmentaliteit of eerlijkheid/integriteit, selectie- of recreatieteams, sport als doel of toch sport middel zijn terugkomende discussies (Nederlandse Sportraad, 2020). Door te werken in een samenwerkingsverband met diverse partijen, zoals de Sportcampus, zijn er vanzelfsprekend ook verschillen in denken en handelen van de stakeholders. Veelal zorgt dit voor spanningen of botsende belangen en ambities. Met als gevolg dat dit ten koste gaat van de realisatie van publieke waarden (Smit & Van Thiel, 2002)

Topsportorganisaties zijn van nature geen organisaties die zich bezighouden om publieke waarden te creëren en waar de commerciële waarde een belangrijk aspect zijn om dagelijks te functioneren. Een waarden zoals vitaliteit kan daarmee op gespannen voet staan met de commerciële belangen, waarbij commerciële belangen veelal prioriteit krijgen. Binnen Traiectum zijn er meerdere partijen die samenwerken. Ieder met haar eigen inbreng, maar ook haar zwaktes. Zijn ze gezamenlijk wel in staat om de doelstellingen te kunnen verwezenlijken met de beschikbare capaciteiten? Een spanning die, als hier niet voldoende aandacht voor is, problematisch kan zijn voor het proces van publieke waarde creatie. FC Utrecht is een grote organisatie met een groot, maar geen onuitputtend budget. Daarnaast hebben verenigingen vaak geen extra gelden om extern te investeren. Het idee van de sportcampus is vrij recent bekend gemaakt, waardoor er nog weinig kennis en informatie over de maatschappelijke meerwaarde van de Sportcampus is. Dit kennis hiaat zal worden gevuld met deze masterscriptie.

Probleemstelling

De laatste jaren geven BVO's steeds meer invulling aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze zijn steeds meer betrokken om maatschappelijke doeleinden te realiseren (De Leeuw, 2008). Zo ook FC Utrecht. Met haar maatschappelijke programma wil zij een bijdrage leveren aan een vitaler Utrecht. Door op lokaal niveau samenwerkingen aan te gaan, tracht zij publieke waarde te creëren in de provincie Utrecht.

"In Utrecht Oost, waar FC Utrecht onderdeel van is, zijn maar liefst zes clubs die op het hoogste niveau uitkomen in hun discipline. We kunnen dan ook enorm veel leren van elkaar én elkaar versterken," (Thijs Otto van Es in StadsbladNL, 2020)

Hoewel FC Utrecht voornamelijk samenwerkingen aan gaat met andere (commerciële) partijen om haar maatschappelijke doelstellingen te behalen, is het vooralsnog de vraag hoe FC Utrecht een dergelijke samenwerking als Sportcampus Traiectum, van grotere omvang en ander niveau, in haar voordeel kan laten werken. Voor FC Utrecht is dit een andere manier van samenwerken, die zij nog niet eerder heeft ondervonden. Normaal zorgen de commerciële partners voor de financiële capaciteiten voor een project en voert FC Utrecht haar eigen projecten (veelal) mede in hun naam uit. Binnen die samenwerkingen bepaalt FC Utrecht welke beslissingen er worden gemaakt en hoe zij haar MVO-beleid inricht. Binnen de Sportcampus is dat anders. Iedereen is gelijkwaardig en FC Utrecht kan niet zelf bepalen dat zij zelfstandig iets gaat ondernemen binnen de kaders van de Sportcampus. FC Utrecht ziet in de Sportcampus een kans om hierin ook met pijlers fit, en de daarbij horende waarde vitaliteit, een bijdrage te kunnen leveren. Echter het is nog maar de vraag of andere partijen binnen Sportcampus Traiectum hetzelfde denken over het maatschappelijke aspect van de Sportcampus en zo ja hoe? Het perspectief vanuit de betrokken partijen, zowel onderling als intern onder medewerkers, is hierin van belang, omdat zij vanuit hun ideeën en ervaring een goede afweging kunnen maken of de samenwerkingen wel een bijdrage kan leveren aan de publieke waarde creatie en of dit niet schuurt met de andere waarden van hun organisaties. De samenwerking gaat voor de kleinere sportorganisaties in de basis om het verbeteren hun topsport en bij FC Utrecht zijn er ook commerciële waarden verbonden aan de Sportcampus. Zo kan FC Utrecht nu of in de toekomst geconfronteerd worden verschillende doelstellingen die niet samengaan of dat er te weinig capaciteit is om deze doelstellingen te behalen.

Vanuit het publieke waarde concept is het daarom interessant om te kijken naar wat waardevol is en welke waarde er wordt nagestreefd, wat je binnen de kaders van de organisaties mag doen en wat je met de beschikbare capaciteit kan bewerkstelligen. Hier tussen moeten een balans worden gevonden om daadwerkelijke publieke waarden te kunnen creëren. Over dit concept zal meer worden toegelicht in het theoretisch kader.

Doel en Vraagstelling

Aangezien het hier gaat over een toekomstig project en de kaders nog verder uitgetekend moet worden, is het voor FC Utrecht ook (nog) niet duidelijk hoe zij publieke waarde kan creëren met betrekking tot de Sportcampus. Zo is nog niet duidelijk hoe FC Utrecht samen met de betrokken partijen kan samenwerken om ook maatschappelijke betrokken te zijn, waar knelpunten liggen of andere aspecten van de samenwerkingen die het creëren van vitaliteit in de weg staan. Dit onderzoek stelt zich ten doel om inzichtelijk te maken hoe die publieke waarden passen in het topsportklimaat wat heerst binnen de Sportcampus. Vanuit die inzichten kan FC Utrecht haar toekomstige maatschappelijk programma invulling geven, om zo haar ambitie van een vitaler Utrecht creëren, te realiseren.

Zoals eerder beschreven, focust dit onderzoek zich op hoe FC Utrecht en andere stakeholders kijken naar publieke waarde in de context van de Sportcampus en hoe dat van invloed kan zijn op de creatie van publieke waarde. De betekenis die de betrokken partijen geven aan deze samenwerking staat hierbij centraal. Bij de bovenstaande doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke waarden en belangen hebben stakeholders bij Sportcampus Traiectum en hoe verhoudt dit zich tot het door FC Utrecht geïnitieerde proces van publieke waarde creatie?

Om deze hoofdvraag goed te beantwoorden, zal in het volgende hoofdstuk allereerst een uiteenzetting worden gepresenteerd, waarin de Sportcampus en haar stakeholders centraal zullen staan. Hierin zal duidelijk worden gemaakt hoe de Sportcampus is ingericht, hoe de (machts-)verhoudingen liggen en wat de doelstellingen en missie zijn van Sportcampus Traiectum. Op deze manier wordt duidelijk binnen welke context dit onderzoek plaatsvindt.

Voor de beantwoording van de hoofdvraag zijn een aantal deelvragen opgesteld, die worden beantwoord door middel van empirisch onderzoek. Met behulp van deze vragen wordt inzichtelijk gemaakt hoe FC Utrecht publieke waarde kan creëren en hoe andere stakeholders hier tegenaan kijken.

- 1. Wat zijn de belangrijkste (maatschappelijke) waarden en belangen van de stakeholders omtrent de Sportcampus?*
- 2. Hoe verhouden deze waarden en belangen zich tot elkaar?*
- 3. Hoe geven FC Utrecht en andere stakeholders invulling aan de (potentiele) publieke waarde van de Sportcampus? Welke acties ondernemen zij om dit te bewerkstelligen en om spanningen te voorkomen?*

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek kent verschillende kanten. FC Utrecht Maatschappelijk tracht doormiddel van de Sportcampus een plek te creëren waar vitaliteit centraal staat. Dus niet alleen gericht op het topsportaspect, maar sport voor jong en oud. Een goede samenwerking is hierbij gewenst om van meerwaarde te zijn voor alle inwoners van de regio Utrecht. Alle Utrechters zouden immers moeten kunnen profiteren van de kracht van sport door deel te nemen aan een sportstimuleringsactiviteit of door zich te laten inspireren door hun helden. Het is noodzakelijk om te weten te komen hoe de samenwerking vorm krijgt en welke betekenis de betrokken actoren hier aan geven, omdat zo inzichtelijk kan worden gemaakt hoe de Sportcampus gebruikt kan worden om die kracht van sport correct in te zetten. Daarvoor zijn ideeën en inzichten van de betrokken partijen belangrijk, omdat zij kunnen aangeven hoe zij de samenwerking ervaren en hoe zij kijken naar publieke waarden, zoals vitaliteit. Zo wordt er een vergelijking gemaakt in hoeverre de belangen, ambities en doelstellingen op maatschappelijke vlak overeenkomen of verschillen met die van FC Utrecht. En er wordt onderzocht of er spanningen zijn tussen het doel dat wordt nagestreefd en de manier waarop dit geprobeerd wordt. Wat (kunnen) storende factoren zijn die het creëren van publieke waarden bemoeilijken?

De sportcampus biedt niet enkel FC Utrecht de mogelijkheid haar maatschappelijke positie te verstevigen in Utrecht, maar dat geldt ook voor SV Kampong, VV Utrecht, Hellas, UZSC en andere betrokken partijen. Een maatschappelijk betrokken sportorganisatie biedt aan de oppervlakte voordelen zoals nieuwe leden of vrijwilligers vanuit andere doelgroepen, die voorheen niet richting deze organisaties zouden komen. Een gedegen onderzoek biedt hen inzichten in het creëren van maatschappelijke waarden en wat een samenwerking van dit formaat kan betekenen voor hun organisaties. Door middel van dit onderzoek wordt relevante kennis vergaard die de basis kan zijn voor beleidskeuzes van FC Utrecht en de andere stakeholders rondom maatschappelijke ontwikkelingen binnen de Sportcampus. Dit onderzoek helpt daarbij met het verantwoorden van deze keuzes en investeringen richting het bestuur, partners, sponsors en andere stakeholders. Hierdoor draagt dit onderzoek in de brede zin bij aan het verbeteren van de beleidsvormingsprocessen en de samenwerking an sich, wat van positieve invloed is op de maatschappelijke meerwaarde van Sportcampus en de vitaliteit van de inwoners van Utrecht.

Wetenschappelijke relevantie

De laatste decennia is er steeds meer aandacht gekomen voor MVO binnen de private sector. Zo ook in de sportsector. BVO's hebben steeds meer aandacht voor hun maatschappelijke rol die zij (kunnen) hebben binnen hun directe omgeving. Echter gaat een groot deel van de wetenschappelijke literatuur enkel over rendement wat zij uit dit MVO-beleid kunnen halen (Van Eekeren & Dijk, 2013). En als hier de aandacht niet naar uit gaat, dan gaat het voornamelijk over het bereik en de (financiële) opbrengsten dat het MVO-beleid oplevert voor een BVO (Van Eekeren, Dijk & Brinkhof, 2012). Dit is veelal kwantitatieve data die

gegenereerd word. Het ontbrekende puzzelstukje met betrekking tot MVO is het kwalitatieve aspect en hoe sportorganisaties zelf betekenis geven aan hun MVO-beleid en hoe zij van meerwaarde kunnen zijn in hun directe omgeving. Dit onderzoek legt focus op die betekenisgeving en haar omgeving, en draagt daarmee bij aan de kwalitatieve invulling van de literatuur omtrent MVO.

Verder is de literatuur omtrent MVO zeer intern gericht en hoe een organisatie zelfstandig een maatschappelijke bijdrage kan leveren. In deze literatuur gaat men veelal in op de output die een organisatie, bijvoorbeeld een BVO, creëert, maar niet in op hoeverre de maatschappij hier ook van profiteert. Publieke waarde en de creatie daarvan is complexer en draait veelal om samenwerkingen aangaan om deze waarden te creëren. In het geval van de Sportcampus is er dan ook sprake van een inter-organisatorische samenwerking. Uniek aan deze samenwerking is dat het voortkomt uit een initiatief van de private sector zelf, in tegenstelling tot wat nu veelal voorkomt namelijk vanuit de publieke sector (Waardenburg et al. 2019). Met dit onderzoek zal dan ook inzichtelijk worden gemaakt hoe het publieke waarde perspectief een extra dimensie kan zijn en een bijdrage kan leveren aan MVO van private organisaties.

Daarvoor zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van bekende theorieën over publieke waarde creatie. Een van de bekendste theorieën van publieke waarde creatie is die van Moore (2000). Echter is dat ook een theorie die te maken heeft met vele kritieken, voornamelijk gericht op de toepassing ervan. Zo is volgens Alford en O'Flynn (2009) en Rhodes en Wanna (2007) niet helder wat Moore met zijn model wil bereiken. Een empirische theorie, een normatief concept of een instrument voor managers? Moore beschrijft dat er sprake is van alle drie, wat binnen de wetenschap tot veel onduidelijkheid leidt (Alford & O'Flynn, 2009). De huidige literatuur focust zicht voornamelijk op het theoretische kant van het raamwerk van publieke waarde (Alford & O'Flynn, 2009; Stoker, 2006). Voor de praktische invulling en de toepassing van dit raamwerk is nog vrijwel tot geen aandacht (Alford, Douglas, Geuijen & 't Hart, 2016). Aan de hand van empirische bevindingen creëert dit onderzoek nieuwe inzichten over het gebruik van de publieke waarde theorie van Moore. Inzichten over hoe publieke waarden gecreëerd kunnen worden binnen een topsportklimaat en of dergelijke private samenwerkingen daadwerkelijk publieke waarden kunnen creëren, zullen een bijdrage leveren aan de aanvulling van de bestaande literatuur.

Daarnaast levert, mede door het gebruik van deze theorieën, dit onderzoek een waardevolle bijdrage aan de literatuur en het debat omtrent de verhouding tussen topsport en breedtesport. In vele onderzoeken wordt dit raamwerk gebruikt vanuit de publieke waarde van de organisatie. Dit onderzoek wordt echter ook gedaan vanuit het perspectief van meerdere belangrijke stakeholder en daarmee meer in de legitimerende en operationele omgeving. De betekenisgeving van deze stakeholders laat de legitimiteit, support en kansen zien voor de waarden die FC Utrecht binnen de Sportcampus wil creëren.



Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in het volgende hoofdstuk Sportcampus Traiectum verder toegelicht, welke structuur er wordt gehanteerd, vorm van financiering etc. Dit om een context te schetsen van hoe de Sportcampus in elkaar steekt en in welke omgeving dit onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens zal in de hoofdstukken daarop de gebruikte theoretische concepten en relevante literatuur met betrekking tot de onderzoeksvraag en de deelvragen worden weergegeven. Hoofdstuk vijf licht de gekozen methodologie toe. Hoofdstuk zes presenteert de resultaten en de analyse van dit onderzoek. Bovendien legt dit hoofdstuk de link met de theoretische concepten en literatuur uit hoofdstuk drie en vier. Hetgeen dat de basis vormt voor de analyse van de data. In hoofdstuk zeven volgt de conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de deelvragen, gevolgd door een antwoord op onderzoeksvraag en enkele aanbevelingen. Deze scriptie sluit af met hoofdstuk acht. Dit hoofdstuk bevat een kritische zelfreflectie, met een bespreking van keuzes die de onderzoeker tijdens het proces heeft gemaakt, ervaringen en andere aspecten van het onderzoek die voor, tijdens en na de dataverzameling zijn gemaakt. Zo zal inzicht worden gegeven over de mogelijke beïnvloeding op de uitkomsten van dit onderzoek. Deze reflectie vormt, naast de resultaten van dit onderzoek, de basis voor enkele interessante wetenschappelijke vervolgonderzoeken. Tot slot zijn de bibliografie en bijlages achterin dit onderzoek te vinden.

TRAIECTUM SPORTCAMPUS UTRECHT



SPORTCAMPUS
TRAIECTUM

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de Sportcampus en de context waarin zij zich bevindt. Aangezien het een toekomstig project is en er nu nog weinig informatie voor het publiek beschikbaar is, zal hieronder een beeld worden geschetst van hoe de Sportcampus is georganiseerd, doelstellingen en andere aspecten die relevant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan de (beleids)context waarin de Sportcampus zich bevindt, om zo een beeld te krijgen van de omgeving waarin zij acteert.

Organisatievorm

In deze samenwerkingen verenigen Hellas, VVU, SV Kampong, UZSC en FC Utrecht zich om te werken aan het unieke sportgebied Maarschalkerweerd. Traiectum is een organisatie waarbij de betrokken verenigingen betrokken zijn en blijven. Dit betekent dat de invloed van de verenigingen gewaarborgd zal moeten zijn (Traiectum, 2021). “Voor de keuze met betrekking tot de organisatievorm ligt een stichting het meest voor de hand” (Niek Amelink, persoonlijke communicatie, 11 maart 2021). Een stichting biedt draadkracht, flexibiliteit en de mogelijkheid tot een gelijkwaardige inbreng van de aangesloten verenigingen. Ook brengt de oprichting en instandhouding van een stichting relatief beperkte kosten met zich mee. Verder ontbreekt er een winstoogmerk voor Traiectum. Dit houdt in dat eventuele winsten voor Traiectum terug dienen te vloeien in de organisatie en gebruikt dienen te worden voor de herinvestering in de Sportcampus (Traiectum, 2021).

Doelstellingen

Ook in deze organisatievorm is het van belang dat Traiectum in staat zal moeten zijn om zelfstandig doelstellingen te verwezenlijken, activiteiten kan uitoefenen en dat Traiectum een serieuze uitstraling heeft richting stakeholders (commerciële partners, overheidsinstanties etc.) (Traiectum, 2021). Traiectum heeft enkele doelstellingen geformuleerd waar zij komende jaren naar toe zal gaan werken:

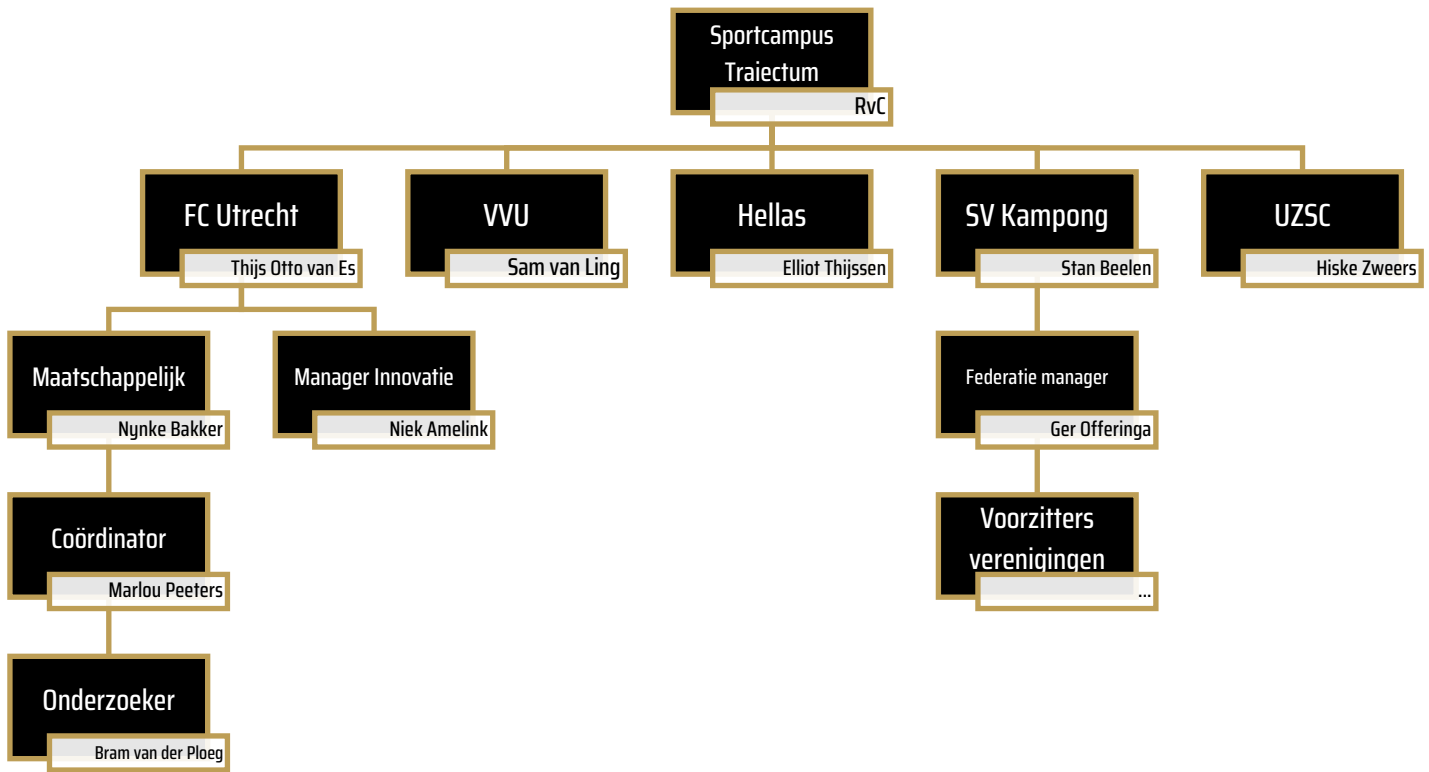
- Het creëren van een inspirerend gebied dat inwoners uit Utrecht en omgeving uitdaagt om te gaan bewegen en eigen grenzen te gaan verleggen;
- Het creëren van een veilig en inspirerend sportklimaat op Maarschalkerweerd. Door de onderlinge samenwerking kan ieder kind zijn of haar talent ontdekken.
- Topsporters en talenten ondersteunen om zichzelf voortdurend te blijven verbeteren, bijvoorbeeld door het delen van kennis en expertise, onderzoek doen op het gebied van en faciliteiten voor fysieke performance, faciliteren van en ondersteuning bij (zelf)studie/werk en het vinden van en/of realiseren van huisvesting voor atleten;
- De toegevoegde waarde van ‘inclusieve sport’ laten zien en vermarkten;
- Een actieve samenwerking tussen de aangesloten sportclubs bewerkstelligen en bewaken;
- De campus als gebied vermarkten naar geïnteresseerde derde partijen. Dit om nieuwe gelden binnen te halen die weer herinvesteed worden in de doorontwikkeling van de Sportcampus.

Bestuurlijke inrichting en financiering

Het bestuur van Traiectum zal bestaan uit 5 leden waarbij elke vereniging als stakeholders aan het project verbonden is en recht heeft op voordracht van een bestuurder. Het staat de verenigingen vrij hoe zij tot de besluitvorming omtrent de voordracht van bestuurslid overgaan om flexibiliteit in dit proces te garanderen (Traiectum, 2021). Besluiten worden in het stichtingsbestuur genomen doormiddel van een simpele meerderheid van stemmen. Voor bepaalde (formele) besluiten zal een gekwalificeerde meerderheid nodig zijn (bekrachten bestuurslid, wijzigen statuten, rechtsvorm, vaststellen jaarrekening etc.). De verbonden partijen zijn gelijkwaardig aan elkaar, wat betekent dat stemzwaarte van iedere deelnemende partij gelijk is (Niek Amelink, persoonlijke communicatie, 11 maart 2021).

Net als andere stichtingen stelt Traiectum een jaarplan en begroting op. Het jaarplan is de vertaling van de strategie voor het eerstvolgende jaar in concrete doelen, resultaten en activiteiten van Traiectum. Het zal, toetsend aan de doelstellingen, uiteenzetten wat de belangrijkste financiële en kwalitatieve doelen alsmede de geplande projecten en activiteiten zijn (Traiectum, 2021). Om de opvattingen en standpunten van verenigingen in dit proces mee te nemen, zal het Traiectum bestuur (of een afvaardiging daarvan) regelmatig met de betrokken verenigingen klankborden om feedback te verzamelen voor het opstellen van het jaarplan en de monitoring daarvan (Niek Amelink, persoonlijke communicatie 2021). Met betrekking tot de begroting zal Traiectum in eerste instantie nog niet in een positie zijn om vanuit haar activiteiten eigen gelden te genereren. Het budget zal de komende jaren bestaan uit subsidies, sponsorgelden, donaties en schenkingen. Ondanks dat de Sportcampus geen winstoogmerk zal binnen de Sportcampus vermarkten een belangrijk aspect worden om op de lange termijn gelden binnen te krijgen. Donaties en subsidies dragen immers over een langere periode niet voldoende bij aan een duurzame ontwikkeling van de Sportcampus (Traiectum, 2021). Dit betekent echter niet dat dit van invloed is op de activiteiten van de Sportcampus. De Sportcampus stelt zich ten alle tijden ten doel om te zorgen voor een inclusief topsportklimaat en dat te verkiezen boven commerciële winsten (Niek Amelink, persoonlijke communicatie, 11 maart 2021). Hieronder staat een organogram gepresenteerd van hoe de samenwerkingen op papier vorm zou moeten krijgen en ook wat de rol van de onderzoeker is op het moment van schrijven van dit onderzoek.

Organogram Sportcampus Traiectum





THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de gebruikte theoretische concepten met betrekking tot publieke waarde creatie gepresenteerd. Hierin zal de theorie van Moore omtrent publieke waarde creatie en inter-organisatorische samenwerking, zoals Waardenburg et al. (2019) deze omschrijft, worden behandeld. Deze twee concepten vormen het theoretisch kader waar vanuit dit onderzoek is uitgevoerd.

Publieke waarde

Opkomst van publieke waarde creatie

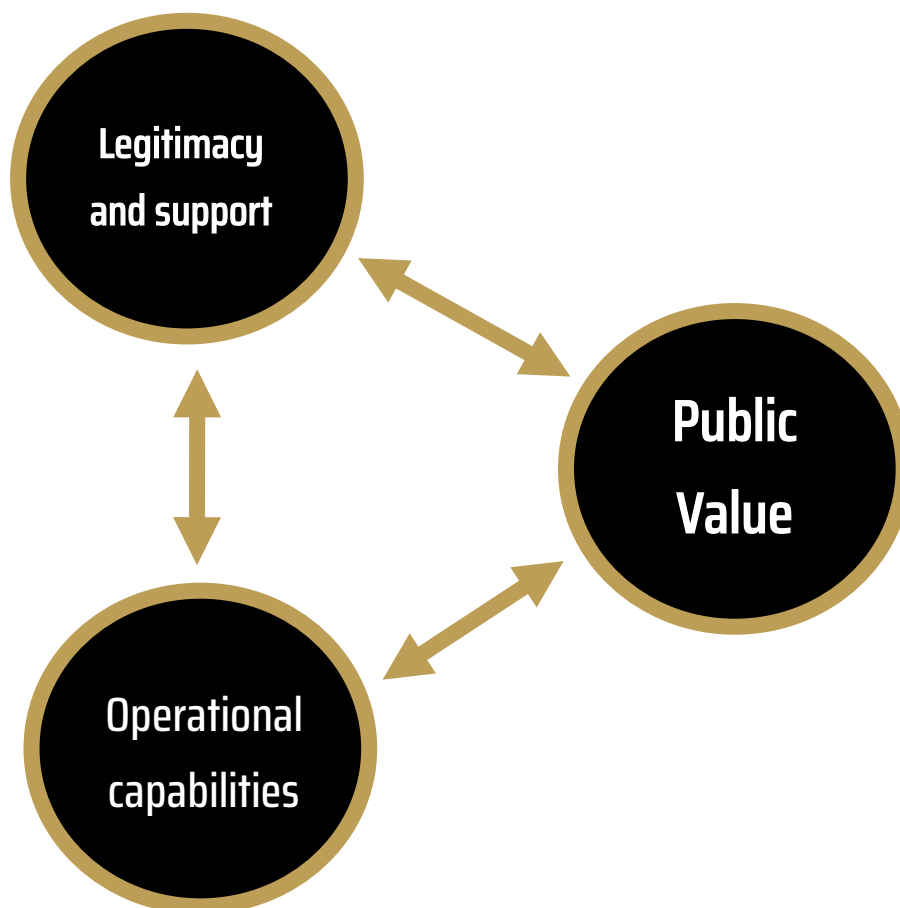
Het concept publieke waarde, zoals het nu in de bestuurskundige literatuur wordt beschreven, heeft vrij recentelijk pas zijn intrede gedaan. Voorheen ging de aandacht uit naar de oudere paradigma's zoals Traditional Public Administration en New Public Management en werd het concept van publieke waarde nauwelijks besproken of achterwege gelaten (Stoker, 2006). Stoker (2006) beschrijft dat Traditional Public Administration zich voornamelijk focust om bureaucratie, weinig publieke input en waarbij regels en procedures centraal staan. Aan het persoonlijke aspect en het contact met het publiek wordt geen aandacht besteed. Aangezien deze bureaucratische zienswijze op de langere termijn voor nadelige effecten zorgde, kwam een nieuwe zienswijze naar voren binnen de bestuurskunde, New Public Management (NPM). Het concept NPM leverde kritiek op deze bureaucratische vorm van publieke serviceverlening door een meer marktgerichte aanpak van publieke serviceverlening te hanteren. Resultaatgericht, bedrijfsmatiger werken, concurrentie en klantgerichtheid kwamen centraal te staan in de publieke sector (Stoker, 2006, p.45-46). Hiermee trachtte publieke managers ook de burgers en hun wensen een plek te geven. Met Public Value Management (PVM), met als voorloper Mark Moore (1995), werd er kritiek gegeven op de toen private en marktgerichte aanpak van publieke instanties. Volgens dit paradigma moeten publieke organisaties streven naar het creëren van publieke waarde. Bij PVM draait het voornamelijk om de publieke waarde creatie, in tegenstelling tot NPM waar een maximalisatie van winsten en output centraal staat (Moore, 1995; Stoker, 2006). PVM stelt dat publieke organisaties interventies en handeling moeten verrichten die een positieve bijdrage, in de vorm van sociale en economische resultaten, leveren aan de maatschappij. Dit perspectief veronderstelt dat diverse actoren samen bepalen wat publieke waarde betekent en hoe ze dit het beste kunnen verwezenlijken (Geuijen, 2013; Stoker, 2016; Waardenburg et al., 2019). Hiermee past dit paradigma ook binnen de verschuiving van "government" naar "governance", waarin het creëren van publieke waarde centraal is komen te staan.

Hoewel dit concept gericht is op publieke organisaties heeft het in het laatste decennium ook de private sector bereikt (Waardenburg et al., 2019). Bij BVO's, maar ook andere topsport- en private organisaties, liggen de waarden en belangen voornamelijk in de private sector, zoals winst genereren (Moore, 1995). Middels MVO-beleid trachten zij geleidelijk een ommekeer in te zetten en ook in toenemende mate publieke waarde te creëren (Meynhardt, 2009). Zo dragen zij op een positieve manier bij aan de samenleving. Ook deze ontwikkeling past binnen de verschuiving van "government" naar "governance",

waarin het creëren van publieke waarde niet langer een overheidsaangelegenheid, maar ook private partijen betrokken zijn bij de samenleving en hun verantwoordelijkheid hierin nemen. Hieronder zal verder worden toegelicht hoe organisaties publieke waarde kunnen creëren aan de hand van de strategische driehoek van Moore.

Strategische driehoek Moore

Om publieke waarde te creëren, maken publieke organisaties, maar ook steeds meer private, gebruik van de strategische driehoek van Moore. Waar voorheen publieke waarden creatie werd toebedeeld aan overheden, is het ook mogelijk dat andere typen organisaties dit kunnen doen (Moore, 2000). Moore maakt een onderscheid doormiddel van de volgende typering: for-profit, non-profit en overheidsorganisaties. Binnen deze typering is weer een verdeling te maken, met aan de ene kant for-profit organisaties en andere kant non-profit en overheidsorganisaties. Bij de eerste groep draait het enkel om het maximaliseren van winsten. De andere groep hecht meer waarde aan de missie die ze hebben opgesteld dan aan financiële winsten. Daarnaast gebruik deze groep haar middelen niet voor eigen gewin, maar voor anderen. Dit zal van toepassing zijn op de Sportcampus. Moore (2013) stelt in dit heuristische model dat voor de maximalisatie van publieke waarde drie aspecten van belang zijn: welke publieke waarde door de organisatie bewerkstelligd tracht te worden, welke bronnen van legitimiteit en steun daarvoor nodig zijn en als laatste de operationele capaciteit die daarvoor nodig is (Zie figuur 1). De strategische driehoek zorgt er op deze manier voor dat zowel publieke als private managers zich constant moeten afvragen of hun acties en missie daadwerkelijk waardevol zijn voor de maatschappij (Moore, 2005).



Figuur 1, Strategische driehoek van Moore (1995)

Publieke waarde (Value)

Moore (2013) stelt dat een maatschappelijke organisaties haar bestaansrecht ontleent aan het doel om de maatschappij op een positieve wijze te stimuleren. Voor een maatschappelijke organisatie is het dan ook uitermate van belang om concreet te maken welke activiteiten ze gaan ondernemen om dit te bereiken. De bijdrage die zij trachten te leveren moeten een positief effect hebben op de samenleving en kunnen daarom als publieke waarde worden bestempeld (Moore, 1995). “Bij publieke waarde gaat het om het collectieve beeld van wat de samenleving ervaart als waardevol, tot stand komt op een manier die legitiem is en vertrouwen wekt bij de samenleving en gereflecteerd wordt in de dagelijkse bedrijfsvoering” (Talbot, 2006). FC Utrecht stelt in haar jaarplan dat zij met betekenisvolle initiatieven gericht op de thema’s vitaliteit, inclusiviteit en gezondheid in wijk, stad en regio Utrecht een zichtbare bijdrage wil leveren aan een positief gezonder Utrecht (FC Utrecht 2020). Door te inspireren, enthousiasmeren en verbinden van mensen aan de club is FC Utrecht er van overtuigd dat zij dit kan bewerkstelligen. Bij dit aspect van de driehoek draait het om de vraag welke om publieke waarde het gaat en wat de belangrijkste publieke waarde is die de organisatie wil produceren (Moore, 2000). Het is van belang dat een maatschappelijke organisatie flexibel is in het opstellen van een visie op de publieke waarde die zij tracht te bereiken. De omgeving van een maatschappelijke organisatie verandert constant en daarom moeten zij in staat zijn

haar doelen aan te passen, zodat de gewenste publieke waarde nog steeds behaald kunnen worden (Moore, 2013, p. 104). Hierbij staat volgens Geuijen (2013) constant de waartoe-vraag van het waarde perspectief centraal. Waartoe wil een samenwerking haar middelen gebruiken? Waartoe steunen partijen deze samenwerking (Waardenburg et al., 2019)?

Operationele capaciteit (Operational capabilities)

Een ander aspect van de strategische driehoek heeft betrekking tot de operationele capaciteiten van de organisatie(s). Om de gewenste doelen en publieke waarden te krijgen, dient er ook genoeg operationele capaciteit aanwezig te zijn om de waardepropositie te kunnen realiseren (Waardenburg et al., 2019). Het gaat om de implementatie van maatschappelijke waarde, de aanwezige en ingezette kennis, kunde en middelen bij de betrokken organisaties en de uitvoerende processen die daadwerkelijk nodig zijn om waarde te creëren (Waardenburg, 2019). De organisaties moet zodoende genoeg personeel in dienst hebben met de goede kennis om de organisatiedoelen te bereiken (Moore, 2000). Deze operationele capaciteiten beperken zich niet alleen tot de eigen organisatie, maar ook tot de bijdrage van verschillende publieke, private en maatschappelijke partners. Alleen in samenwerkingen kan een brede waardecreatie worden gerealiseerd (Van de Noort et al., 2017). Om haar maatschappelijke doelstellingen te behalen, zet FC Utrecht al veel in op het aangaan van partnerships met commerciële partijen, zoals A.S.R of Vegro, maar ook met lokale sportverenigingen, in de voor van RAC-clubs (FC Utrecht, 2019). De partijen beschikken over meer of betere kennis en kunde over sociale vraagstukken dan FC Utrecht zelf heeft. In samenwerking met deze partijen wordt het creëren van publieke waarden mogelijk.

Legitimiteit en support (Legitimacy and support)

Het laatste aspect voor het creëren van publieke waarde en om de organisatiedoelstellingen te bereiken, is legitimiteit en steun. Met name de vraag waar deze steun vandaan komt en aan wie verantwoording moet worden afgelegd. Slechts het uitdragen van bepaalde waarden is niet genoeg om dit ook te legitimeren. Een belangrijk onderdeel hierbij is de zogenaamde “legitimerende omgeving” (Moore, 1995, p.71). Het gaat hierbij niet alleen om alle directe, formele of hiërarchische partijen, zoals bestuurders of de RvC. Ook media, burgers, belangenbehartigers en andere externe partijen, zoals sponsors en partners, zitten in deze omgeving (Page, Stone, Bryson, & Crosby, 2015). Hierin komen diverse dimensies van inter-organisatorische samenwerkingen samen. Hierover zal in de volgende paragraaf worden ingegaan. Zonder de steun van deze andere partijen kunnen de dagelijkse processen niet doorgaan en bemoeilijkt dit het behalen van de doelstellingen. Dowling & Pfeffer (1975, p.122) stellen dat die legitimiteit voortkomt uit de mate waarin de sociale waarden die organisaties met hun activiteiten pogen te bereiken, overeenkomen met de huidige normen van acceptabel gedrag binnen het samenwerkingsverband waar de organisatie deel vanuit maakt. Een goede verhouding tussen de deelnemende partijen en andere relevante stakeholders is daarbij van belang. Zo is binnen het Traiecentum in de eerste plaats de andere

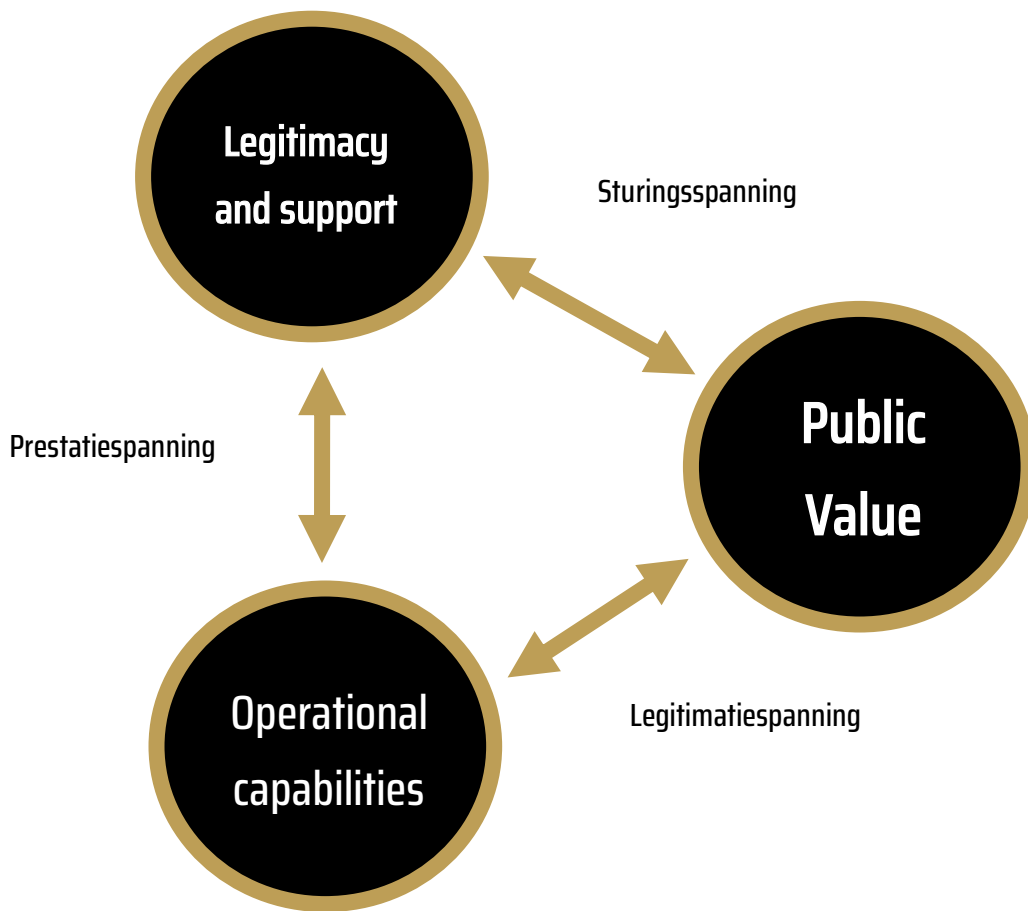
sportorganisaties, naast FC Utrecht, SV Kampong, Hellas, UZSC, VV Utrecht aan te merken als de belangrijkste stakeholders. Maar ook stakeholders, zoals de gemeenten, sporters, medewerkers en managers die de taken in werkelijkheid moeten gaan uitvoeren, moeten achter de doelen en missie staan.

Om de publieke waarde te creëren, is het dus van belang om een aanpak te bedenken die het doel van het betreffende project centraal stelt, waarbij voldoende legitimiteit en steun aanwezig is en voldoende middelen binnen de organisaties aanwezig dienen te zijn (Moore, 2005). Als deze factoren aanwezig en in balans zijn, is er de mogelijkheid om publieke waarde te creëren. Zo niet, dan is er sprake van spanningen binnen de samenwerking, die een negatief effect hebben op het proces van publieke waarde creatie.

Spanningen bij publieke waarde creatie

Bij het creëren van publieke waarde, kunnen organisaties met verschillende spanningen geconfronteerd worden (Van de Noort et al., 2017). Zoals in figuur 2 zichtbaar is, kunnen er drie verschillende soorten spanningen (gelijktijdig) aanwezig zijn (Van de Noort, et al., 2017). De uitdaging voor publieke waarde creatie zit in het combineren van verschillende punten van de strategische driehoek van Moore (2000) en daarin een balans vinden. Zoals eerder besproken zijn die aspecten Publieke waarde, Legitimatie en steun en Operationele capaciteiten. Spanningen hiertussen hebben veelal een disfunctionerende werking op de samenwerking en daarmee op de te realiseren publieke waarde (Verweij, 2015). Zo kunnen samenwerkende organisaties te veel nadruk leggen op de operationele capaciteiten, wat kan leiden tot bijvoorbeeld starre professionaliteit, waardoor de gewenste maatschappelijke waarde niet de prioriteit heeft (prestatiespanning). Veelal in gebiedsontwikkelingen blijkt dat organisaties goede intenties hebben om publieke waarde te creëren, maar is bijvoorbeeld het budget of de kennis ervoor niet toereikend genoeg (Waardenburg et al. 2019, p. 72). Daarnaast spelen verantwoording, legitimatie en transparantie vaak een grote rol binnen een samenwerkingen. Als dat de overhand krijgt bemoeilijkt dat de publieke waarde creatie (legitimatiespanning). Dit houdt in dat er een spanning is tussen wat de organisatie operationeel gezien kan en wat de organisatie vanuit de politiek of maatschappij mag doen. Zo kunnen er voldoende middelen zijn voor de organisatie om te werk te gaan, maar beperken de formele regels het proces van publieke waarden creatie (Waardenburg et al., 2019, p.88-89). Ook kunnen er interne spanningen zijn tussen de samenwerkende partijen als belangen of inzichten niet in dezelfde lijn liggen (sturingsspanning). Dat kan ontstaan als de deelnemende partijen te veel of juist te weinig nadruk leggen op het realiseren van de gewenste waarde (Geuijen, 2013). Door het hoge aantal (gelijkwaardige) partijen die deelnemen aan de Sportcampus, zijn hier ook meerdere belangen aan verbonden. De kans dat standpunten en daarmee waarden met elkaar gaan botsen is dan aanzienlijk hoger, met als gevolg dat elke beslissing ten koste zal gaan van de andere. Zo kunnen waarden als kostenbesparing de publieke waarde verdringen (Waardenburg et al., 2019, p. 56-57).

Wanneer een organisatie een dergelijke samenwerking aangaat, zoals FC Utrecht nu doet, zijn deze spanningen een gegeven en onlosmakelijk verbonden aan het creëren van publieke waarde (Waardenburg et al., 2019, p. 127). In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op het concept van inter-organisatorische samenwerkingen en hoe diverse componenten van dit soort samenwerkingen van invloed kunnen zijn op de creatie van publieke waarden.



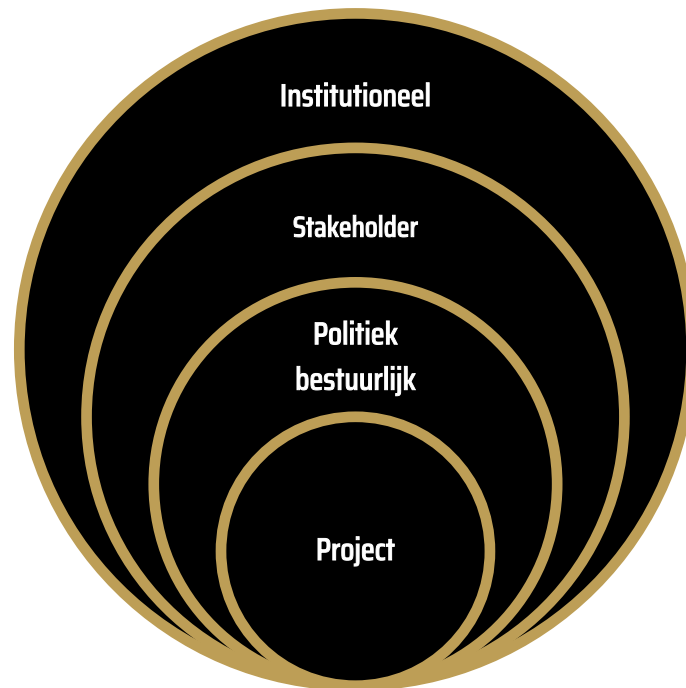
Figuur 2, Spanningen strategische driehoek (Van de Noort et al., 2017)

Inter-organisatorische samenwerking

In de literatuur wordt benoemd dat inter-organisatorische samenwerkingen voorkomen tussen diverse soorten organisaties, vanuit verschillende sectoren zoals de overheid, het bedrijfsleven, de non-profit en liefdadigheidsinstellingen (Babiak, 2007). Organisaties gaan om diverse redenen dergelijke samenwerkingen aan. Deze zijn veelal terug te herleiden tot een zestal motieven, namelijk noodzaak, asymmetrie, wederkerigheid, efficiëntie, stabiliteit en legitimiteit (Oliver, 1990; Proulx, Hager & Klein, 2014). Babiak (2007, p.339) definieert inter-organisatorische samenwerkingen als volgt: "Een vrijwillige, nauwe, langlopende, geplande strategische actie tussen twee of meer organisaties met als doel het dienen van wederzijds voordelige doelen in een probleemdomen". Dit zien we ook terug bij FC Utrecht in relatie tot de Sportcampus. De laatste jaren heeft de sport zich in Utrecht enorm ontwikkeld en doen sporters, afkomstig uit Utrecht, steeds vaker mee met de absolute top van de sport. "Echter kunnen de sportorganisaties en accommodaties zelfstandig de ondersteuning niet bieden aan sporters om structureel in die top te komen. Een samenwerking lag dan ook voor de hand" (Traiectum, 2021). Maarschalkerweerd, het gebied waar de Sportcampus zich in gaat bevinden, ademt sport en waarin de missie van Traiectum is om talenten te helpen het beste uit zichzelf te halen en zo elke dag een beetje beter te worden. Iedere sporter op Traiectum is een talent! "En juist dat is uniek aan dit gebied in Nederland. Een inclusieve sportcampus, toegankelijk voor iedereen" (Traiectum, 2021).

In de literatuur omtrent inter-organisatorische samenwerkingen zijn er twee vormen van samenwerkingen te onderscheiden, de concessievorm en de alliantievorm (Eversdijk & Korsten, 2015). De concessievorm heeft betrekking op de verschillende onderdelen van het samenwerkingsproces en in hoeverre een partij verantwoordelijkheid heeft over die onderdelen. De alliantie variant is daarentegen gebaseerd op een gelijkwaardig partnerschap en waarbij de betrokken partijen meer gericht zijn op het gezamenlijk oprichten en uitvoeren van een project (Eversdijk & Korsten, 2015). In dit onderzoek is sprake van een alliantie samenwerking. Deze vorm is veel voorkomend met betrekking tot gebiedsontwikkelingen, zoals de ontwikkelingen van een Sportcampus (Eversdijk, 2013). De topsportorganisaties zijn gelijkwaardig aan elkaar en werken samen naar oplossingen en verbeteringen die bijdragen aan de ontwikkeling van de organisaties (Klijn & Van Twist, 2007b). Bij dergelijke samenwerking is het echter wel van belang dat er voldoende vertrouwen is tussen de partijen (Bovens, t Hart & Van Twist, 2012). Dit zorgt ervoor dat partijen nauw met elkaar gaan samenwerken, wat een vereiste is voor het creëren van publieke waarde (Stoker, 2006). Inter-organisatorische samenwerkingen stellen de partijen daarmee vooral in staat intensiever en langer met elkaar te werken aan publieke waarde creatie (Waardenburg et al. 2019).

Onderzoek naar inter-organisatorische samenwerkingen vraagt om een meerdimensionaal perspectief, omdat een samenwerking op verschillende niveaus acteert. Waardenburg et al. (2019) onderscheiden verschillende dimensie van inter-organisatorische samenwerkingen die op verschillende niveaus van invloed zijn, voornamelijk op het legitimiteitsaspect, op het creëren van publieke waarde (Figuur 3).

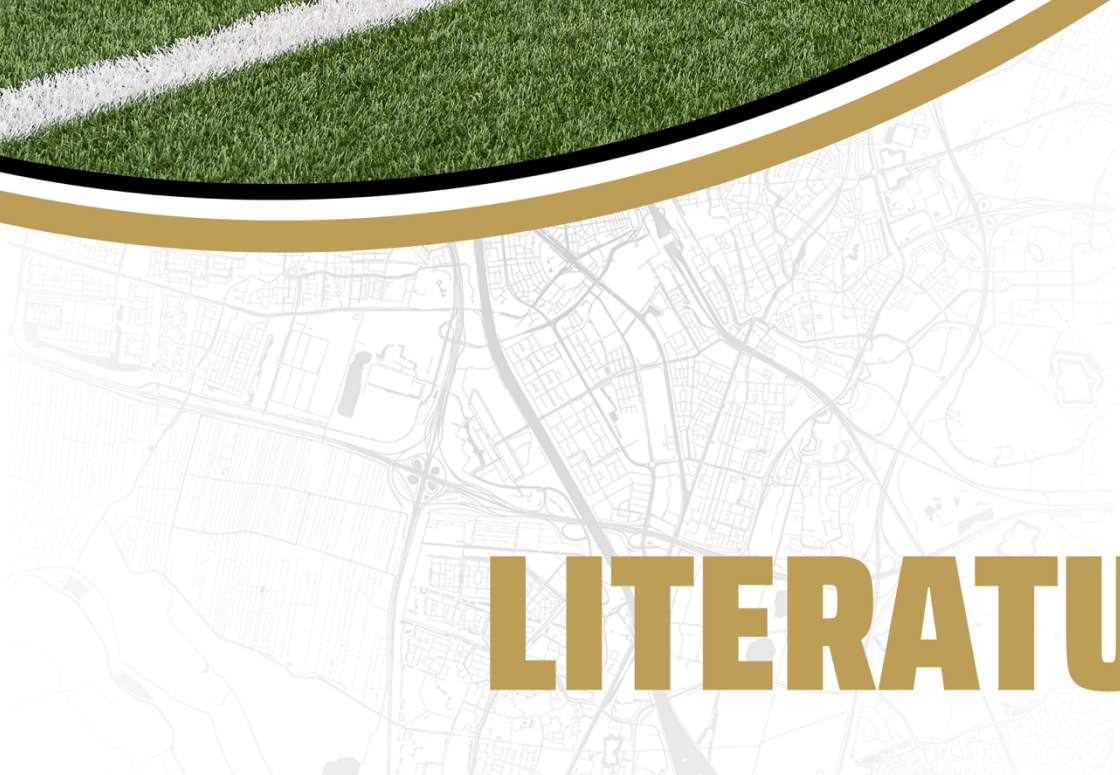


Figuur 3, Dimensies van een inter-organisatorische samenwerking (Waardenburg et al., 2019)

Bij de projectdimensie draait het om de direct betrokken actoren van de samenwerking. Centraal staan de uitvoerders of projectteam dat verantwoordelijk is voor uitvoering van het project. Bij de politiek bestuurlijke dimensie draait het om de verschillende verantwoordingsmechanismen en aan wie deze verantwoording wordt afgelegd. Bij sportorganisaties wordt deze verantwoording voornamelijk afgelegd aan de RvC, bestuurders en bij beursgenoteerde organisaties spelen ook aandeelhouders een rol. In de stakeholder dimensie staan de gebruikers van het uiteindelijke project centraal, zoals sporters. Zij vormen hierbij indirect betrokkenen. Bij de laatste dimensie, de institutionele dimensie, gaat het over de algehele acceptatie en steun voor de organisatievorm en samenwerkingsverband. Die acceptatie en steun dragen bij aan de legitimiteit van de samenwerking. Een samenwerking is actief op meerdere dimensies. Iedere dimensie zorgt voor een groter draagvlak en daarmee voor meer institutionele steun, legitimiteit en op langere termijn maatschappelijke meerwaarde (Waardenburg et al., 2019).



Echter bestaat er binnen de wetenschap nog geen consensus over de bijdrage van dergelijke samenwerking met betrekking tot het creëren van publieke waarden (Verweij, 2015). Zo worden vraagtekens gezet bij de intentie van de partijen om publieke waarden na te streven. Er spelen immers meerdere belangen mee dan enkel de publieke waarden (Bovens, et al. 2012). Of er is diffuus wat partijen onder deze waarde verstaan (Waardenburg et al., 2019). Bij samenwerkingen in de sportsector is dat niet anders, concludeert Waardenburg et al. (2016). De vraag is dus of FC Utrecht ook publieke waarden kan creëren door intensief met andere partijen een inter-organisatorische samenwerking aan te gaan.



LITERATUUR

In dit hoofdstuk zullen de concepten en theorieën van dit onderzoek, zoals ze zijn behandeld in het theoretisch kader, verder worden verduidelijkt aan de hand van empirische onderzoeken. Het is van belang om inzicht te geven in de literatuur die gericht is op de sport in relatie tot publieke waarde creatie. Daarom zal eerst verder worden ingegaan op MVO bij BVO's en hoe bij die organisaties hun bijdrage leveren aan de maatschappij. Vervolgens zal worden besproken hoe private organisaties, zoals BVO's, publieke waarde middels samenwerkingen hun publieke waarde kunnen vergroten. Tot slot zal worden besproken welke publieke waarden (top)sportorganisaties dan creëren en hoe deze vorm krijgen in de praktijk. Met deze literatuurstudie wordt inzicht verkregen hoe sportorganisaties, zoals FC Utrecht, zich positioneren en van welke meerwaarde zij kan zijn voor de samenleving.

MVO en de bijdrage aan de maatschappij

Nummer een sport van Nederland is voetbal. BVO's zijn onder de meeste Nederlanders alom bekend, van het hoge noorden tot het warme zuiden. Op de eerste plaats hebben BVO's voornamelijk sportieve en economische doelen, die in principe de hoogste prioriteit hebben binnen een BVO (Van Eekeren, 2016). BVO's hebben naast een sportief en economisch belang ook een sociaal belang, zeker in hun eigen regio (Van Eekeren, 2016; Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz, & Willem, 2019). Sterker nog dan in andere sporten raakt voetbal alle sociale lagen en structuren van de samenleving en bekleed daardoor een belangrijke functie op sociaal gebied (Meynhardt & Frantz, 2016). Door de toenemende druk vanuit de maatschappij wordt ook verwacht dat de sociale en maatschappelijke kanten van sport worden benut. Hiermee is de afgelopen jaren de aandacht voor MVO toegenomen (Boonstra & Hermens, 2011; De Leeuw, 2008). Door de toenemende commercialisatie van BVO's wordt ook een zekere verantwoordelijkheid verwacht op zowel sociaal als ethisch vlak (Van Eekeren, 2016). Voetbalclubs hebben door de media meer bekendheid gekregen en aandacht voor een goed imago en reputatie is hierdoor toegenomen (Zeimers et al., 2019). Daarnaast is de opkomst van MVO te verklaren aan de sterke band met de achterban (community) en het belang van stakeholderrelaties (Zeimers et al., 2019). Supporters, media, sponsors en politici oefenen steeds meer druk uit op BVO's, zodat deze voetbalorganisaties zich sociaal verantwoordelijk gaan voelen (Van Eekeren & Dijk, 2013). Goed contact met deze groepen legitimeert hun acties steeds meer (Zeimers et al., 2019) BVO's gaan zichzelf steeds meer als rolmodel voor de maatschappij zien om daarmee waarden en bewustzijn bij hun supporters te creëren (Van Eekeren et al., 2012; Van Eekeren & Dijk, 2013; Zeimers et al., 2019).

Naast de motivaties voor MVO, zoals potentiële positieve effecten op de merkwaarde, imago en relaties met de omgeving, levert MVO ook een aanzienlijke bijdrage aan de maatschappij (Van Eekeren, 2016). Zo wordt er aan BVO's steeds belangrijkere rol toekent in het publieke domein (Van Eekeren, 2016). Sport kan een bredere rol spelen in het creëren van publieke waarde zoals sociaal, fysiek en economisch welzijn (Brookes & Wiggan, 2009).

Een onderzoek dat dit bevestigt is dat van Meynhardt en Frantz (2016). Aan de hand van een casus onderzoek, uitgevoerd bij BVO RB Leipzig in Duitsland, wordt duidelijk gemaakt dat middels MVO BVO's in staat worden gesteld om (potentieel) bij te dragen aan het vormen van gedragingen en waarden van individuen. Waarmee ook weer vorm wordt gegeven aan de samenleving en de maatschappij (Meynhardt & Frantz, 2016). Hoewel de kernactiviteit van een voetbalclub is gekoppeld aan sportief succes, kan in die zin het belang voor de samenleving en haar bijdrage aan het algemene welzijn, in de context van de regio en ver daarbuiten, niet worden onderschat. Verder laat de studie zien dat RB Leipzig, en ook andere BVO's, door haar kernactiviteiten, vooral in de eigen regio, structureel en positief bij kan dragen aan het welzijn van de mensen. Meynhardt en Frantz (2016) omschrijft dat als de publieke waarden die een BVO kan creëren. En dat gaat verder dan de sport zelf. BVO's zijn een sociaal verschijnsel die zich zowel in de culturele als sociale en politieke omgeving bevindt. In het onderzoek draagt RB Leipzig bij aan het algemene welzijn door een versterking te zijn voor de regio, op zowel economisch als bestuurlijk vlak. De regio ervaart eveneens een versterkte vitaliteit en positieve aandacht van het publiek, zowel fysieke als mentaal. Verder ontstaat door MVO een (nieuwe) voetbalcultuur, waarin de gemeenschap onderdeel wordt van BVO en welke de sociale kant van de regio versterkt (Meynhardt & Frantz, 2016). Dit proces noemt Van Eekeren (2016) ook wel 'vervoetbalisering van de samenleving'. Hierdoor dragen BVO met MVO bij aan de integratie tussen verschillende gemeenschappen (Putnam, 2001). Echter stelt van Eekeren (2016) ook dat MVO soms meer weg heeft van "windowdressing", wat meer voortkomt uit opportunisme dan overtuiging. Echter laat onderzoek van Meynhardt en Frantz (2016) ook zien dat die opvatting langzaam veranderd en dat publiek waarde creatie niet enkel is toebedeeld aan de publieke sector.

Private organisaties aan het roer

In het theoretische kader is al behandeld hoe inter-organisatorische samenwerkingen van invloed kunnen zijn op de publieke waarde creatie (Waardenburg et al. 2019). Bij dit concept komt naar voren dat publieke waarden niet enkel behoren tot de publieke sector, maar dat in samenwerking met private partijen, dit efficiënter en effectiever kunnen worden gerealiseerd. Het initiatief voor een dergelijke samenwerking ligt, volgens de literatuur, vrijwel altijd bij de publieke sector (Moore, 1995; Jørgensen & Bozeman, 2007). Zo is dat in de sportsector ook veelvuldig het geval (Waardenburg et al. 2019). Hoewel de overheid een bijzondere rol heeft en garant staat voor de waarborging van publieke waarden, zijn publieke waarden allang niet meer de exclusieve taak van de overheid. De legitimiteit van de overheid komt niet voort uit de publieke waarde die zij creëert, maar uit de sociale convenanten en de vrijwillige naleving van het regime en is daarmee toepasbaar geworden voor de private sector (Jørgensen & Bozeman, 2007). Publieke waarde komt steeds meer los te staan van overheden en kunnen ook worden toegeschreven aan private actoren (Jørgensen & Bozeman, 2007).

De laatste jaren is veel geïnvesteerd in (top)sport om op algehele niveau een stap hogerop te brengen en ook op internationaal gebied de competitie aan te gaan met andere landen. Tegelijkertijd vraagt men zich steeds vaker af waarom er zoveel geld wordt geïnvesteerd in sport als doel, in plaats van sport als middel (Van der Roest en Dijk, 2021). De sportsector lijkt daarom het initiatief te moeten gaan nemen om de investeringen ook voor het publiek te legitimeren (De Rycke & De Bosscher, 2019). Dat blijkt ook uit onderzoek van Van der Roest en Dijk (2021). In dit onderzoek staat de organisatie Topsport NOORD centraal. Dit CTO (Centrum voor Topsport en Onderwijs) is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van topsport en talentontwikkeling in de noordelijke provincies van Nederland. In het onderzoek wordt ingegaan op hoe CTO's aan de hand van een publieke waarde propositie, topsport en de investeringen daarin kunnen legitimeren. Met behulp van het PVM perspectief wordt duidelijk dat er sprake is van een actief proces, waarbij stakeholder management cruciaal is voor een organisatie om rekening mee te houden wanneer zij als sportorganisatie beleid wil opstellen. Dit is omdat de definitie van sport constant verandert. Hierdoor is voor het publiek en de overheden lastig te bepalen wat hun publieke bijdrage is. Het actieve proces van stakeholder management en het zoeken naar autorisatie zorgt ervoor dat sportorganisaties gaan luisteren naar de publieke vraag is een belangrijke stap in het creëren van publieke waarden. Een sportorganisatie, zoals Topsport NOORD, dient het gesprek aan te gaan met diverse stakeholders (in de regio). Om daar hun waarden, belangen of andere inzichten te verzamelen en deze samen te voegen in een publieke waarde propositie (Van der Roest & Dijk, 2021). Een propositie waarin enerzijds de strategie van Topsport NOORD en de publieke waarde uit de regio zijn gekoppeld. Dit zorgt voor vertrouwen en legitimiteit en daarmee een positief effect op de publieke waarden (Van Eekeren, 2016). Op basis daarvan zouden ze in staat moeten zijn om ook van sociale impact te kunnen zijn in hun regio. Het draagvlak wat hiermee wordt gecreëerd maakt het voor private sportorganisaties mogelijk om zich beter te kunnen positioneren tegenover de autoriserende omgeving (Alford & O'Flynn, 2016, Van der Roest & Dijk, 2021).

Daarnaast hebben Brooks en Wiggan (2009) ook onderzoek gedaan naar de combinatie tussen publieke waarde en sport. Hier gaan zij dieper in op de publieke waarde die werd gecreëerd door het werk van Sport England (SE). Deze organisatie focust niet alleen op het succes van topsport, maar kijkt ook naar bredere maatschappelijke impact die sport kan hebben voor de Britse bevolking. Dit onderzoek is uitgevoerd na aanleiding van de verschuivende prioriteiten en inzichten die opkwamen nadat Londen was toegekend als gaststad voor de Olympische Spelen van 2012. In hun artikel stellen Brookes en Wiggan (2009) enerzijds dat er een grote focus lag op het neerzetten van een succesvol evenement, maar anderzijds moesten de Olympische Spelen ook na het evenement van meerwaarde zijn. Zoals de titel van hun werk doet vermoeden is er sprake van een spel van 'twee helften'. Een waarin men zich concentreert op de daadwerkelijke Olympische Spelen van 2012, en een tweede helft zich ook bezighoudt met de nalatenschap (legacy). Brooks en Wiggan (2009) stellen dat het daarom van belang is om aan de voorkant

de mening van het publiek in kaart te brengen, voordat er ook daadwerkelijk nalatenschap ofwel publieke waarde kan worden gecreëerd. Hieraan voegen ze toe dat het in eerste instantie vooral ook gaat om het 'begrijpen' van de publieke waarde van sport voordat het kan worden gecreëerd. Het "begrijpen" bestaat uit 3 aspecten, het verschil tussen de visie van de organisatie, de uitvoering/de waarden van de stakeholders en degene waarop het beleid van toepassing is. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat het resultaat van de Olympische Spelen niet enkel sport gerelateerd is, maar de sport een bijdrage moeten leveren aan de sociale en economische welvaart van de Britse bevolking. Een publieke waarde benadering heeft ervoor gezorgd dat SE maatschappelijke waarde is gaan zien als het toevoegen van waarde aan zowel sociale, fysieke en als economische welzijn van bevolkingsgroepen en individuen door de kracht van sport.

Sportorganisaties moeten de burgers of belanghebbenden er dus van kunnen overtuigen dat ze iets waardevols te bieden hebben (Van Eekeren, 2016). Uit diverse studies, zoals die van Van der Roest en Dijk (2021) en die van Brookes en Wiggan (2009), wordt dat duidelijk gemaakt. Deze waarden tegen elkaar af te wegen of te zoeken naar overeenkomsten en vanuit daar de publieke waarde propositie uitbouwen (Van der Roest & Dijk., 2021). Dit creëert vervolgens een iteratief proces waarin de werkzaamheden van de organisatie en haar succes bij het vervullen van haar visie regelmatig wordt herzien door middel van raadpleging en participatie van het publiek (Brookes & Wiggan, 2009). Besluitvorming en de uitkomsten daarvan zijn gebaseerd op publieke waarden. Besluitvorming bij publieke waarde gaat niet alleen over de doelen, maar ook over hoe de doelen worden bereikt. Het besluitvormingsproces door meerdere belanghebbenden te betrekken over verschillende keuzes en doelen heeft op zichzelf waarde voor burgers en belanghebbende (Brookes & Wiggan, 2009). Om dit ook daadwerkelijk te kunnen bieden is het zinvol om de betekenisgeving van de autoriserende omgeving, in het geval van de Sportcampus, de directe stakeholders, maar ook toekomstige gebruikers, te achterhalen. Door eerst de visie van de belangrijkste actoren te verkrijgen, kan FC Utrecht zich mogelijk anders gaan positioneren, zodat er vervolgens publieke waarden kunnen worden gecreëerd.

Publieke waarde van topsport in relatie tot de breedtesport

Onderzoeken laten zien dat er de laatste jaren veel is geïnvesteerd in de topsport om op internationaal niveau de competitie aan te gaan met andere landen. Tegelijkertijd vraagt men zich steeds vaker af waarom er zoveel geld wordt geïnvesteerd in de topsport, ten koste van de breedtesport (Van der Roest & Dijk, 2021). De resultaten die van topsport afkomstig zijn, zijn onder meer economische ontwikkelingen, internationale en diplomatische erkenning, status verhogend en nationale trots. Echter heeft onderzoek nog geen empirische resultaten opgeleverd die een significante sociale impact laten zien (Van der Roest & Dijk, 2021). Zoals in de inleiding al voorbij kwam, is de Sportcampus in essentie ontstaan uit de gedachte van het bundelen van krachten ten behoeve van topsport in Utrecht. De vraag blijft dan wat topsport dan bijdraagt aan het bredere publiek en hoe zij haar investeringen kan blijven legitimeren? Welke invloeden worden aan topsport toegeschreven? Onderzoek door Van Bottenburg et al. (2012) laat zien dat de publieke waarde van topsport onder te verdelen is in vier concrete waarden. Die waarden zijn: de ontplooiingswaarde, de inspiratiewaarde, de identificatiewaarde en de economische waarde. Dit onderzoek focust zich op de uitkomsten van de samenwerking en niet op de economische voordelen, daarom zal niet worden ingegaan op de laatste waarde die Van Bottenburg et al. (2012) beschrijft.

Met de ontplooiingswaarde van topsport worden de ontplooiingskansen bedoeld die de topsport heeft voor het publiek. Sport geeft atleten de kans om op persoonlijk vlak te ontwikkelen. Van Bottenburg et al. (2012) menen dat het een maatschappelijke verantwoordelijkheid kan worden genoemd om dergelijke sportieve talenten kansen te bieden om zich op persoonlijk vlak te ontwikkelen (Van Bottenburg et al. 2012). Die verantwoordelijkheid vraagt om enkele voorwaarden, waardoor de persoonlijke ontwikkeling op het gebied van sport simultaan kan lopen met ontwikkelingen op andere gebieden zoals werk, studie, identiteit (Van Bottenburg et al. 2012).

De inspiratiewaarde kent twee kanten. Topsport kan aan de ene kant ervoor zorgen dat de sport op zichzelf aantrekkelijker wordt om naar te kijken. Wat zorgt voor een gevoel van betrokkenheid, trots en sociale cohesie bij de mensen. Aan de andere kant wordt er verondersteld dat de inspiratiewaarde van topsport mensen aanzet zelf een sport te gaan beoefenen. De maatschappelijke waarde van deze inspiratiewaarde zit in dat de topsport een groot publiek creëert, waartoe het de mogelijkheid en behoefte tot vermaak, betrokkenheid, identificatie, trots, sociale binding opgevuld (Van Bottenburg et al., 2012). Deze waarde wordt veelal gebruikt ter legitimering van investeringen in het topsportsysteem en topsportevenementen (Van der Roest & Dijk, 2021). Deze waarde komt in de documenten van Traiectum ook herhaaldelijk terug. "Topsport en sportprestaties inspireren inwoners van stad en regio en geven een enorm trots en betrokken gevoel." (Traiectum, 2021).



De derde waarde is identificatiewaarde. Dit heeft betrekking op de nationale trots en sociale cohesie die topsport heeft. Volgens Van Bottenburg et al. (2012) volgen veel mensen topsport omdat ze zichzelf identificeren met een sporter al dan niet met het team als het een teamsport betreft. De sporters vormen hierbij een weerspiegeling van het hoogst haalbare met een mens lichamelijk kan bereiken. In de samenleving, waarin sociale cohesie onder druk staat vanwege maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, informalisering, informatisering, internationalisering en intensivering (Schnabel, 2004), zorgt topsport voor een samenhang in de maatschappij (Boonstra & Hermens, 2011).

Echter definitief bewijs voor deze waarde zijn nog niet vastgesteld. Verschillende onderzoeken zoals die van Hanstad en Skille (2010) of die van De Jong, Vanreusel en Van Driel (2010) tonen een correlatie aan tussen topsport en de verschillende waardes, maar er is nog beperkt onderzoek geweest dat empirisch heeft aangetoond dat topsport daadwerkelijk een stimulerend effect hebben gehad op de breedte- of recreatieve sporter. Onderzoeken omtrent de identificatiewaarde missen causaliteit en een onomstotelijk bewijs voor gedragsverandering (Van Bottenburg, et al. 2012). De inspiratiewaarde kan ook een negatief, al dan niet een ontmoedigend effect, hebben op mensen. Het laat immers zien hoe groot het verschil is tussen de topsporter en mensen zelf. Dat kan ervoor zorgen dat mensen juist minder gaan sporten (Van den Heuvel & Conolly, 2001; Feddersen, Jacobsen & Maennig, 2009). Dat zou kunnen betekenen dat de Sportcampus ook negatief van invloed kan zijn op de vitaliteit van de Utrechter. De waarde van Sportcampus Traiectum staat dus niet zo vast, in tegenstelling tot wat men nu vooraf beweerd.



METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de gekozen methodologie uiteengezet. Het onderzoeksperspectief, waarin de ontologie en epistemologie worden behandeld, het onderzoeksdesign, de onderzoeksmethoden en de data-analyse. Ter afsluiting zal de betrouwbaarheid en validiteit worden behandeld.

Onderzoeksperspectief

Voor dit onderzoek is gekozen om een interpretatieve benadering te hanteren. Bij interpretatief onderzoek gaat de onderzoeker uit van het bestaan van verschillende werkelijkheden die sociaal geconstrueerd zijn en voortkomen uit onder andere taalgebruik en doelbewuste handelingen (Boeije, 2010; Edward en Skinner, 2020). Dergelijk onderzoek en deze zijn daarom ook niet theoretisch gericht, maar meer vanuit een empirische invalshoek geschreven (Deetz, 1996, p.195). De interpretatieve benadering draait niet enkel om het leggen van verbanden, de benadering geeft tekst en uitleg en zorgt voor begrip over de werkelijkheid (Boeije, 2016). Bij het interpretatieve perspectief komen verschillende zienswijze naar voren, omdat iedere persoon of respondent een eigen werkelijkheid heeft (Bryman, 2012). Deze perspectieven schetsen een beeld van de sociale werkelijkheid en komen door het handelen van de individu zelf en het collectief tot stand. In dit onderzoek wordt er gekeken hoe verschillende actoren, intern en extern, kijken naar de Sportcampus en de relaties tot de verschillende aspecten van publieke waarde en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Dit is van belang om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Een interpretatieve benadering sluit daarom volgens de onderzoeker het beste aan bij dit onderzoek en de vooraf opgestelde doel- en vraagstelling.

Sociale verschijnselen worden gevormd door menselijk handelen (Bryman, 2012, p. 33). Zo ook de samenwerking omtrent de Sportcampus. Om inzichtelijk te maken hoe de samenwerking in de Sportcampus van betekenis is voor de publieke waarde creatie, is het van belang om te begrijpen hoe de stakeholders hier tegenaan kijken. Gedeelde betekenissen, maar ook de verschillende denkbeelden zullen in dit onderzoek in kaart worden gebracht. Dit maakt het onderzoek voor FC Utrecht interessant, omdat het inzichten geeft hoe zij zich moeten positioneren binnen de Sportcampus op ook van maatschappelijke waarde te kunnen zijn. Deze samenwerking bestaat niet enkel uit de organisaties, maar ook uit de werknemers die werk verrichten namens de organisatie. Dit onderzoek gaat dan ook verder in op die situatie, en de context van, van de medewerkers. Deze manier van onderzoek doen wordt ook wel local/emergent genoemd (Deetz, 1996). Vanuit deze dimensie worden geen problemen of concepten van andere gezocht en getoetst. Het draait om een vraagstuk dat bestudeerd en welke betekenissen worden toegekend binnen een specifieke context (Vennix, 2011). In dit geval hoe respondenten aankijken tegenover publieke waarde in de context van de Sportcampus. Het gaat over begripsvorming die samen met de respondenten en de onderzoeker moet leiden tot nieuwe inzichten en kennis (Deetz, 1996).

In dit onderzoek staan de waarden en belangen die de deelnemende partijen geven aan de samenwerking centraal en hoe deze zich verhouden tot publieke waarde creatie. Hierbij wordt getracht in kaart te brengen hoe de diverse vertegenwoordigers van de betrokken organisaties kijken naar de publieke waarde binnen de structuren van de sportcampus en hoe zij hier invulling aan geven. Door te vragen naar hun ervaringen, kennis en meningen, wordt getracht een goed beeld hiervan te krijgen. Dit betekent ook dat de resultaten een subjectief karakter zullen hebben, aangezien een objectieve waarheid niet mogelijk is.

Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Dit sluit het beste aan bij het interpretatieve perspectief van dit onderzoek (Deetz, 1996, p. 196). Zo biedt kwalitatief onderzoek inzichten in processen, patronen en gebeurtenissen en de betekenis die een persoon hier aan geeft (Morse & McEvoy, 2014). Door gebruik te maken van kwalitatieve onderzoeksmethoden kunnen de verschillende perspectieven en inzichten, wat centraal staat binnen dit onderzoek, van respondenten correct worden verzameld (Yin, 2015, p. 9). Alleen door deze perspectieven goed te doorgronden en te begrijpen, kan er voldoende inzicht worden gecreëerd in de manier waarop betrokken partijen kijken naar publieke waarde binnen de Sportcampus. Door het verzamelen van deze perspectieven, en daarmee de waarden en belangen die de verschillende organisaties hebben, wordt het mogelijk om deze in verhouding met elkaar te zetten. Kwalitatief interpretatief onderzoek biedt de mogelijkheid een interpretatie te geven aan deze verhouding (Bryman, 2012).

Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van een case study. Een case study is een gedetailleerd en intensief onderzoek gefocust op één (of soms meerdere) sociale verschijnsel(s) of case(s) (Bryman, 2012, p.68; Yin, 2011). In het geval van dit onderzoek is dat een enkelvoudige casestudy omtrent Sportcampus Traiectum. Een case study is een geschikte onderzoeksmethode wanneer er concrete, contextuele en diepgaande kennis vergaart dient te worden over een specifieke case, zoals gedetailleerde interpretaties, beschrijvingen en verklaringen (Vennix, 2011). In het geval van dit onderzoek is het van belang betekenis, waarden en percepties van verschillende actoren van de Sportcampus te verzamelen en inzichtelijk te maken hoe deze zich tot elkaar verhouden. Het gebruik van een case study maakt dat mogelijk. Omdat het onderzoek gefocust is op een enkel project en om haar eigen context, spreken we van een holistische enkelvoudige case study (Yin, 2011). Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen verschillende subeenheden en wordt alleen het sociale fenomeen als geheel geanalyseerd.

Met een casestudy worden normaliter verschillende onderzoeksmethoden gebruikt, zoals diepte-interviews, (participatieve) observaties en documentanalyse. In de volgende paragraaf zullen verschillende toegepaste onderzoeksmethoden worden toegelicht. Mede middels deze methoden richt een case study

zich op een bredere probleemstelling (Deetz, 1995). Daardoor blijft het onderzoek open staan voor mogelijk vernieuwende inzichten en veranderingen gedurende het onderzoek.

Onderzoeksmethoden

Semigestructureerde (diepte-)interviews

De voornaamste bron van data voor dit onderzoek zijn semigestructureerde (diepte-)interviews. Middels interviews is het immers mogelijk om diepgaande betekenissen betreffende waarden, gedragingen en patronen bloot te leggen en te begrijpen (Bryman, 2012; Yin, 2015). Omdat er gezocht wordt naar de onderliggende betekenissen omtrent publieke waarde creatie bij de respondenten sluit deze manier van interviewen aan bij de interpretatieve benadering die aan de basis ligt voor dit onderzoek.

In tegenstelling tot een gesloten of open interview biedt deze vorm van interviewen voldoende flexibiliteit om meer te achterhalen dan voorafgaand wordt gedacht (Vennix, 2011). Al hoewel er een gestructureerde volgorde van interviewvragen wordt gehanteerd, bieden semigestructureerde interviews ruimte om door te vragen op de antwoorden van respondenten (Bryman, 2012, p.471). Zo kunnen zij beter hun eigen mening en ervaringen delen. Om de interviews in goede banen te leiden is een topiclist opgesteld (Zie bijlage 1). Gedurende de interviews wordt de topiclist gebruikt als rode draad, maar de onderwerpen worden niet in een zekere volgorde behandeld. Dit is gedaan omdat veelal uit de interviews is gebleken dat de respondenten zelf de andere onderwerpen al bespreken door het natuurlijke verloop van het gesprek. Het is dan aan de onderzoeker om dat als aanknopingspunt te gebruiken om het onderwerp te verleggen. Zo wordt er door de onderzoeker ervoor gezorgd dat het interview natuurlijk en comfortabel verloopt voor zichzelf maar ook voor de respondent (Vennix, 2011).

Voor dit onderzoek zijn bestuurders van directe en indirecte betrokken partijen, medewerkers en ambtenaren van de gemeente Utrecht benaderd. Een andere belangrijke actor is de gebruiker van de Sportcampus, de sporter. Aangezien in dit onderzoek publieke waarden centraal staan, zijn enkel gebruikers vanuit de breedtesport, middels een veldnotities, bevroegd en geobserveerd.

Veldnotities

Naast de semigestructureerde interviews is ook een andere manier van dataverzameling toegepast. Middels veldnotities, dat een vorm is van participerende observatie is, is het voor de onderzoeker mogelijk gedetailleerde informatie over een bepaalde cultuur, groep mensen of over het gedrag van individuen te verkrijgen. Correcte veldnotities bevatten zodanige informatie, die zullen helpen bij het opbouwen van een beeld van de sociale setting waarin deze ontwikkeling plaatsvindt (Vennix, 2011). Met het gebruik van deze techniek kun je gedrag onderzoeken en interessante onverwachte inzichten opdoen, die middels interviews of enquêtes niet direct te achterhalen te zijn. Waar de interviews zijn gebruikt om diepgaande informatie te vergaren over de directe stakeholders, is participerende observatie gebruikt bij de diverse

(potentiele) gebruikers van Traiectum en hoe zij aankijken tegen de ontwikkeling ervan. Voor dit onderzoek zijn sporters en trainers van Kampong hockey, Kampong voetbal en Hellas benaderd. Door een informele setting (op locatie bij de desbetreffende sportvereniging) en taalgebruik werd het gesprek zo natuurlijk mogelijk gehouden. Hierdoor werd het voor de respondenten gemakkelijker om zich te kunnen verwoorden. Deze veldnotities zijn vervolgens verwerkt in een kort verslag, waarin de interpretaties van uitspraken, meningen en omgeving van de sporters zijn gebundeld.

Data analyse

De data wordt voornamelijk verkregen uit interviews. Om die data te kunnen analyseren zijn allereerst de interviews getranscribeerd. Hieruit zijn (relevante) uitspraken van respondenten gecodeerd. Hierbij worden labels aangebracht aan een uitspraak die betrekking heeft tot een bepaald deelonderwerp van dit onderzoek. Dit is gedaan aan de hand van het programma MaxQda. Met dit soort programma wordt alle data overzichtelijk gestructureerd, wat voordelen oplevert in het schrijven van de latere analyse.

Het coderen is gedaan aan de hand van 3 stappen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Bryman, 2012; Vennix, 2011). Met deze manier van coderen worden abstracte en loshangende data-elementen een concreet en samenhangend geheel. Bij open coderen worden de eerste codes aangebracht. Deze codes geven per uitspraak aan wat het hoofdthema daarvan is. In deze fase is de onderzoeker niet bezig met de mogelijke bruikbaarheid of mogelijke uitkomsten die deze uitspraak zou kunnen hebben. In de volgende stap van axiaal coderen worden de codes, die bij open coderen zijn gemaakt, aan elkaar gekoppeld. Hierbij worden codes met elkaar vergeleken en bij elkaar gevoegd onder een overkoepelende code. Bij de laatste stap van coderen, selectief coderen, wordt je data concreet en bruikbaar gemaakt. Er worden relaties en verbanden gelegd tussen de codes per overkoepelende code, om zo tot resultaten te komen. Zo zijn enkele open codes zoals “mismatch doelstellingen” en “effect onduidelijkheid” onder de axiale code “onduidelijke doelstelling” geplaatst. Deze is vervolgens onder de selectieve code “doelstellingen Traiectum” geplaatst. Deze vorm van coderen maakt uiteindelijk de codeboom op zoals die gepresenteerd staat in bijlage twee.

Betrouwbaarheid en validiteit

Bij elk onderzoek en de uitvoering daarvan dient een tweetal kwaliteitseisen in acht te worden genomen. Dat zijn betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid heeft betrekking op de vraag in hoeverre een onderzoek gereproduceerd kan worden (Bryman, 2012; Vennix, 2011). Bij validiteit gaat het om de juistheid en deugdelijkheid van de resultaten en in welke mate van afwezigheid er systematische vertekeningen zijn in het onderzoek (Boeije, 2010; Bryman, 2012).



In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek is het lastiger om de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek te kunnen waarborgen (Vennix, 2011). Dit komt omdat de setting van het kwalitatief onderzoek constant aan veranderingen is ondervonden (Bryman, 2012). Daarnaast speelt veelal mee dat de onderzoeker deel uitmaakt of gaat uitmaken van de onderzoekssituatie, waardoor de subjectiviteit in gevaar kan komen. Om de betrouwbaarheid en daarmee de herhaalbaarheid te kunnen vergroten, zal er worden gestreefd naar een hoge mate gelijkheid van interpretatie. Hoewel het een interpretatief onderzoek betreft, wat een subjectieve aard kent, dient de onderzoeker dit onderzoek zo onafhankelijk neer te zetten. Daarom is doormiddel van auditing, waarin de scriptiebegeleider en CoP een belangrijke rol speelde, de subjectiviteit van de onderzoeker in de gaten gehouden en waar nodig gecorrigeerd. Aan hen is gedurende het scriptieproces de verzamelde data voorgelegd. Door te zorgen voor een constante feedback cyclus, waarin fouten of afwijkingen worden geconstateerd, kan de onderzoeker telkens zijn onderzoek eenvoudig aanpassen en daarmee bijsturen waar nodig.

Daarnaast speelt de rol van de onderzoeker zelf een aanzienlijke rol in de mate van betrouwbaarheid. Als hier onvoldoende rekening mee wordt gehouden, kan dit gevolgen hebben voor betrouwbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2010). De onderzoeker is, zoals al naar voren kwam in de organogram uit hoofdstuk twee, zelf werkzaam bij FC Utrecht. Daarnaast waren de respondenten en de onderzoeker enigszins bekend met elkaar, wat van invloed kan zijn op de onafhankelijkheid en betrouwbaarheid van het onderzoek. De onderzoeker zal onbewust met een FC Utrecht-perspectief hebben gekeken naar de data. Om zo goed mogelijk inzichtelijk te maken op welke manier de resultaten uit de interviews verwerkt zijn, is eerder in dit hoofdstuk expliciet aangegeven hoe de onderzoeker tot bepaalde codes is gekomen. Daarnaast is de codeboom in de bijlage toegevoegd om de manier van coderen nog meer te verduidelijken. Tot slot is, zoals hierboven genoemd, door middel van auditing ook getracht de betrokkenheid van de onderzoeker, en daarmee de invloed op het onderzoek, te minimaliseren.

Bij de interne validiteit van kwalitatief onderzoek draait het om de geloofwaardigheid van het onderzoek. Kan je aan de hand van je gekozen onderzoeksmethoden correcte en vooral gegronde conclusie trekken (Bryman, 2012)? Middels “respondent validation”, wordt gedurende het interview de antwoorden van respondenten periodiek herhaald om zo een extra bevestiging te krijgen of de onderzoeker een goede interpretatie heeft van de data. Op die wijze blijft de gevonden data oprecht en vertegenwoordigd het de werkelijkheid. De validiteit kan verder worden vergroot als de onderzoeker de juiste keuzes maakt met betrekking tot de onderzoeksopzet, de gebruikte methoden en zijn eigen achtergrond (Boeije, 2010). De onderzoeker is tijdens dit onderzoek werkzaam geweest als medewerkers bij FC Utrecht. Hierdoor heeft de onderzoeker al een zekere binding met zowel topsport als breedtesport, de combinatie tussen beide en kennis van de organisatie. De onderzoeker heeft daarom geprobeerd extra scherp en zo onafhankelijk mogelijk het onderzoek uit te voeren en de data te benaderen.



RESULTATEN & ANALYSE



In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek gepresenteerd worden. Dit zal worden gedaan aan de hand van verschillende citaten, afkomstig uit de diverse interviews en notities. Verder zullen deze bevindingen geanalyseerd worden aan de hand van de eerder gepresenteerde theorieën en literatuur. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een korte samenvatting gegeven van de belangrijkste uitkomsten die in dit hoofdstuk naar voren zijn gekomen.

Dit hoofdstuk is verdeeld in een viertal onderdelen. Allereerst zal er worden ingegaan op het ontstaan van Traiectum en hoe ze zijn gekomen tot het punt waarop ze nu zijn. De afgelopen jaren heeft Utrecht diverse initiatieven gehad om de topsport te stimuleren. De een met meer succes dan andere. Eerst wordt daarom toelicht wat deze ontwikkeling inhoudt om zo de context te schetsen en in welke fase uitspraken door respondenten zijn gedaan. Ten tweede wordt gekeken naar de samenwerkingspartners. Hoe zij kijken naar de doelstellingen van de Sportcampus, waar ze tegenaan lopen en waar mogelijke spanningen kunnen ontstaan. Hierbij wordt ingezoomd op de individuele organisaties. Ten derde is de samenwerking in zijn geheel bekeken en hoe diverse respondenten naar Sportcampus Traiectum kijken. Waarom zijn de organisaties bijeengekomen en hoe en onder welke omstandigheden is dat gedaan? De motieven zijn van belang om in acht te nemen, aangezien deze de toon zetten voor hoe de organisatie kijkt naar de publieke waarde van Sportcampus Traiectum. Ten vierde zal worden besproken hoe de respondenten invulling en betekenis geven aan het concept van publieke waarde in relatie tot Sportcampus Traiectum. De paragraaf zal gaan over de maatschappelijke meerwaarde, de waarde van topsport en welke kansen er mogelijk liggen voor FC Utrecht om ook op maatschappelijk vlak een rol te kunnen spelen. Na elke paragraaf zal een analyse van de resultaten worden gepresenteerd.

Resultaten zullen aan de hand van verschillende citaten worden gepresenteerd. Ieder citaat zal gekenmerkt zijn met een combinatie van een letter een cijfer, om zo de anonimiteit van de respondenten te kunnen waarborgen. De verschillende bestuursleden van de organisaties binnen Traiectum zullen met een “T” worden aangeduid. Hun medewerkers met een “M”. Overige respondenten zullen worden aangeduid met een “R”. Tot slot zullen enkele sporters en/ trainers worden aangeduid met de letter “S”.

Een “nieuwe” ontwikkeling in Utrecht

Allereerst is het van belang om de ontwikkeling en het ontstaan van Sportcampus Traiectum in het achterhoofd te houden. Dit om zo een goede context te schetsen en inzichtelijk te maken in welke fase van de ontwikkeling uitspraken door respondenten zijn gedaan. Zoals eerder naar voren kwam in dit onderzoek is de samenwerking die FC Utrecht nu aangaat met andere partijen een unieke situatie in Nederland. Private sportorganisaties die gaan samenwerken en hoe publieke waarden daar een rol in spelen is nog weinig onderzocht. Hoewel de Sportcampus een zeer concrete samenwerking is, waren er in zekere hoedanigheid al wel enkele voorlopers:

“We zijn ooit begonnen met Topsportcorridor Oost. Hierin verzamelde zich alle clubs, verenigingen en andere sport gerelateerde organisaties. Zo vormden we een eenheid met als doel om de sport in Utrecht te beschermen en te bevorderen.” (T2)

“Uit Topsportcorridor Oost is vervolgens het vergelijkbare Utrecht Talent Center ontstaan. Dat is een breder samenwerkingsverband waaraan alle verenigingen en clubs uit de regio Utrecht zich bij aan konden sluiten.” (T5)

Waar Topsportcorridor Oost en Utrecht Talent Center volgens de respondenten waardevolle samenwerkingen waren, miste het echter de slagkracht om ook daadwerkelijk iets te bewerkstelligen. Een grote groep vraagt immers om meer overleg en meer energie. Daarnaast speelde er ook mee dat er veel verenigingen meededen, omdat ze dachten hier een (financiële) slag uit te kunnen slaan en zich niet actief wilde inzetten voor de sport in Utrecht. Met het instappen van FC Utrecht en het beperken van de samenwerkende partijen werd een nieuwe koers ingezet, zo stellen ook de volgende respondenten:

“We zagen al zes jaar lang kansen en met FC Utrecht heb je natuurlijk gewoon wel veel meer slagkracht en ook gaat het uiteindelijk om financiële middelen om zoiets eventjes op poten te zetten en te organiseren.” (T2)

“In het verleden keek iedereen naar zijn eigen hachje. Tegenwoordig zoekt iedereen elkaar wel meer op, maar nog niet zoals nu in de Sportcampus.” (T4)

Deze ontwikkeling is goed te plaatsen binnen de bredere ontwikkeling van de sportsector op gebied van publiek management. Waardenburg et al. (2019) beschrijven immers dat sportorganisaties steeds vaker gaan samenwerken met elkaar om zo meer te kunnen bewerkstelligen. Dit kan op verschillende vlakken zijn, waaronder op sportieve gronden om zo op dat vlak haar doelstellingen te bereiken. FC Utrecht is met Sportcampus Traiectum daar geen uitzondering op. Zoals Brookes en Wiggan (2009) beschrijven dat ook

steeds meer private organisaties hun aandacht verschuiven naar het creëren van publieke waarden. Daarbij is het belangrijk dat dit in overeenstemming te doen met de verschillende stakeholders. FC Utrecht tracht samen met andere private partijen toekomstige activiteiten op te zetten om ook een bijdrage te leveren aan de rest van Utrecht (FC Utrecht, 2020) En dat er nu stappen gemaakt gaan worden is duidelijk merkbaar. De Sportcampus begint langzaam zichtbaar te worden in het gebied. Alles met de terugkomende doelstelling:

“Het creëren van een inspirerend gebied dat inwoners uit Utrecht en omgeving uitdaagt om te gaan bewegen en eigen grenzen te gaan verleggen” (Traiectum, 2021)

In de kern omschrijven respondenten de doelstelling van Traiectum hetzelfde: Een sportief en inspirerende plek creëren. Het ontstaan en de ontwikkelingen die de Sportcampus nu doormaakt zijn het mede het gevolg van politieke, sportieve en operationele overweging om op een andere manier de sport en de desbetreffende organisaties te bevorderen:

“En de ontwikkeling van Traiectum betekent voor ons ook de mogelijkheid om onze plek binnen dat gebied te claimen als het waren. Verenigingen staan altijd onder druk en kunnen door de gemeente ook verplaatst worden. Dat zien wij niet zitten. Dus Traiectum moet ons ook houvast bieden.” (T6)

Dit betekent dat er veranderingen gaan plaatsvinden in het gebied Maarschalkerweerd en die van invloed zullen zijn op het functioneren van de deelnemende organisaties. Het geeft daarnaast ook het idee dat er meerdere belangen spelen dan enkel de sportieve doelstellingen. Over die belangen zal in de volgende paragraaf meer worden uitgelegd. Het is van belang om de ontwikkeling van Sportcampus Traiectum duidelijk in beeld te hebben, omdat dit aan de basis staat van de betekenissen die de verschillende respondenten geven aan samenwerkingen. Dit heeft enerzijds invloed op de inrichting van de sport in Utrecht-Oost en anderzijds worden er nieuwe verwachting geschept waar de verschillende stakeholders aan moeten gaan voldoen, zowel intern als extern. De volgende paragraaf zal de effecten op de samenwerkingspartners behandelen die wordt veroorzaakt door deze “nieuwe” ontwikkeling.

In dit onderzoek zal meermaals gerefereerd worden naar “de ontwikkeling”. Dit refereert naar de ontwikkeling en het ontstaan van Sportcampus Traiectum en waarbij vijf topsportorganisaties zich hebben verenigd in een samenwerkingsverband. Verder dient er rekening te worden gehouden met dat de Sportcampus onderdeel is van een grotere gebiedsontwikkeling, waarbij er wel sprake is van duidelijke scheiding tussen beide, maar dat ze daarnaast ook verbonden aan elkaar zijn.



De samenwerkingspartners van Traiectum

Zoals eerder beschreven bestaat deze samenwerking uit een vijftal samenwerkingspartners, die op hun eigen manier van invloed zijn op het handelen van de Sportcampus en dat van elkaar. In deze paragraaf wordt ingegaan op de effecten die deze ontwikkeling heeft op de samenwerkingspartners en welke spanningen daarbij (kunnen) ontstaan. Alle partijen zullen immers naast hun huidige bezigheden extra verantwoordelijkheden krijgen of er zal meer van ze gevraagd worden dan voorheen. In deze paragraaf worden de twee belangrijkste aspecten belicht die naar voren kwamen tijdens de interviews. Ten eerste hebben de verschillende respondenten twijfels over de huidige en toekomstige capaciteiten van de Sportcampus en hun eigen organisaties, om naast het primaire doel van de Sportcampus ook nog een verdere publieke functie te vervullen. Ten tweede zien respondenten ook dat de betrokkenheid van alle deelnemers niet altijd, bewust of onbewust, voldoende is om de samenwerking tot een succes te maken.

Capaciteit van de Sportcampus

Het eerste aspect waar op gefocust wordt is dat van de capaciteiten van de Sportcampus en die van de zelfstandige sportorganisaties en verenigingen. Voor sommige sportorganisaties of verenigingen is het lastig om jaarlijks voldoende middelen te krijgen om hun eigen organisaties draaiende te houden. Enkele van hen geven aan veelal net hun eigen begroting rond te krijgen of personele tekorten op te kunnen vangen. Dat betekent dat het voor hen een uitdaging en ook een onzekerheid is, hoe dit in de Sportcampus van invloed gaat zijn. Wanneer FC Utrecht of elke andere organisatie een dergelijke samenwerking aan gaat en ook op het gebied publieke waarde een rol wil spelen, dient er voldoende capaciteit te zijn. En dat die uitdagingen of onzekerheden er zijn, blijkt ook uit onderstaande citaten:

“De Sportcampus zal veel tijd en ook geld gaan kosten. Zoals ik al eerder zei kunnen wij niet hetzelfde inleggen als wat een FC Utrecht kan qua begroting, dus moeten we kijken wat wij daar tegenover kunnen zetten. Daarom zetten we ook in op een stukje vermarkting van de Sportcampus en het gebied.” (T2)

“Als ik kijk naar de andere samenwerkingspartners dan denk ik, dan weet ik, dat zij niet in staat zijn om op financieel vlak binnen nu en een jaar een bijdrage te kunnen leveren. Dat is niet erg en wij hebben ook gezegd dat wij de eerste investering doen. En kijk een vereniging heeft vaak een grote groep vrijwilligers achter zich staan. Dat zijn ook middelen die zij kunnen leveren.” (T1)

De diverse partijen blijken nu niet voldoende financiën, en dus capaciteit, te hebben om de samenwerking en de uitvoer van Sportcampus Traiectum te kunnen realiseren. Dat er momenteel een tekort is aan financiële middelen heeft diverse redenen. Respondenten geven aan dat het tekort deels komt door de verplichting die zijn heeft aan de gemeente. De gemeente bezit en groot deel van de gronden en accommodaties en verleent ook subsidies. Gelden die geïnvesteerd worden in externe projecten moeten

daarom steun krijgen van gemeente. Verder ontstaat het capaciteitstekort doordat een overgroot deel van de organisaties in de basis (amateur) verenigingen zijn en daarmee afhankelijk zijn van contributie en kleine sponsors in tegenstelling tot een professionele sportorganisaties als FC Utrecht. Het capaciteitsvraagstuk is daarom niet van toepassing op professionele organisaties, maar creëert in deze samenwerkingen wel een verhoudingsverschil:

“In de toekomst kan ik niet kijken, maar ik kan me voorstellen dat FC Utrecht het bedrag dat ze nu investeert wel terug wil zien in zekere mate. Dan zijn we wel afhankelijk van een sponsor of partner die in de Sportcampus wil investeren. Als die niet komt, denk ik niet dat FC Utrecht zal blijven investeren in iets waar ze niets voor terug gaat krijgen, los van de sportieve kennisdeling dan.” (T2)

Hoewel het capaciteitstekort op financieel gebied voor nu wordt opgevangen door FC Utrecht en daarmee een eventueel capaciteitstekort wordt ondervangen, geven respondenten ook aan dat er tekorten zijn op andere vlakken:

“De Sportcampus is groter dan ons allen. Daarom moeten zoveel mogelijk gebruik gaan maken van onze krachten die we wel hebben en die delen. Vrijwilligers zullen daar een belangrijke rol in gaan spelen.” (M2)

“Anders dan bij FC Utrecht bestaat ons personeel, als je dat zo wil noemen, uit vrijwilligers. Onze vrijwilligers zijn, niet alle hoor, nog van een wat oudere generatie en zijn heel vereniging gericht. Ze doen alles voor hun club, net als de supporters van FC Utrecht. Hun bijdrage aan de Sportcampus zou dan niet meer vrijwillig zijn” (T6)

Er is dus ook sprake van andere zienswijze over de inzet van vrijwilligers om meer capaciteit te creëren. Soms zijn er vrijwilligers beschikbaar en gewillig om zich breder in te zetten, maar veelal is dat niet zo. De organisatievorm speelt daar dus ook een behoorlijke rol in. Professionele organisaties, zoals FC Utrecht, zijn niet of minder afhankelijk van vrijwilligers en daardoor gemakkelijker in staat op een bijdrage te leveren aan de Sportcampus. De respondenten geven aan dat er dus op meerdere vlakken capaciteitstekorten zijn en daarmee onvoldoende kader te hebben om in de toekomst een bijdrage te leveren aan de Sportcampus. De diverse partijen zijn zich bewust van de capaciteit tekorten, maar dat hindert hen niet om deze stappen door te zetten. Zoals de eerste quote van deze paragraaf al liet zien, zetten de organisaties in op het vermarkten van de Sportcampus en het gebied om sponsors en partners aan te trekken en zo tekorten te kunnen ondervangen.



Betrokkenheid van de partijen

Naast de capaciteiten van de organisaties, speelt ook de betrokkenheid van de deelnemende partijen een rol in de samenwerking. Bij de betrokkenheid van de partijen gaat het voornamelijk om de tijd en energie die ze erin kunnen en willen steken en waar voor hen dan de focus naar uit gaat. Uit ervaring van diverse respondenten blijkt dat niet elke partij voldoende betrokkenheid toont om een goede samenwerking neer te zetten. Zo stellen de volgende respondenten dat ook:

“Omdat wij een vereniging zijn, bestaan wij veelal uit vrijwilliger. Zelfs enkele bestuursleden doen dit vrijwillig en hebben naast deze taak ook een gewone baan van 9 tot 5. Tijd is er dus niet altijd en kunnen we niet op alle fronten onze aandacht leggen. En de tijd die we hebben stoppen we dan echt in het verbeteren van de sport.” (T6).

De meeste respondenten hebben naast deze functie een reguliere, betaalde, functie elders. Aangezien sportverenigingen grotendeels afhankelijk zijn van hun vrijwilligers en de tijd die zij kunnen investeren staat dit haaks op het tempo waarop FC Utrecht te werk wil gaan:

“Wij werken dus vanuit een drie pijler strategie en daarvoor hebben we ook een zekere tijdsplanning in gedachte. Met deze strategie werken we eraan om FC Utrecht gezond te krijgen en daarnaast topsport te stimuleren. En ja daar, voor voornamelijk het eerste punt, zetten we natuurlijk vaart achter, want de Sportcampus is niet een ontwikkeling waar we jaren mee bezig moeten zijn om daar ook de vruchten van te kunnen plukken.” (T1)

Er is dus een grote diversiteit in betrokkenheid onder de diverse respondenten. Soms zitten er mensen bij die dit doen vanuit hun eigen passie, andere doen dit als betaalde werkzaamheden of naast hun vaste baan als vrijwilliger van de club. Dit heeft te maken met de verschillende organisatievormen die binnen de Sportcampus samenkomen. Daarnaast is er nog een andere oorzaak aan te wijzen voor het gebrek aan betrokkenheid, namelijk de rol van FC Utrecht. Over de rol die FC Utrecht hierin vertolkt in relatie tot de betrokkenheid zegt de volgende respondent het volgende:

“FC Utrecht is wel echt de kartrekker hierin en dat merk je ook aan de manier van werken of eerder gezegd het tempo waarop het verloopt. Doordat ik ook nog een gewone baan heb naast het bestuur van (...) merk je dat sommige ontwikkelingen heel snel gaan en dat je info mist, waardoor je niet altijd je inbreng kan leveren die je zou willen leveren. Je merkt dan ook aan je zelf dat je soms minder betrokken bent bij het proces.” (T3)

FC Utrecht zorgt er bij de respondenten voor dat er enige druk wordt ervaren. De zorgen die zij ervaren, worden ook door FC Utrecht bevestigd en ook genuanceerd:

“Want wij zijn elke dag hiermee bezig en heel veel van die clubs zijn een vrijwilligersclub. Dus dan ontstaat de zorg van: “Gaat FC Utrecht niet een te dominante rol spelen? Dat zijn we continu aan het downplayen. Maar het is wel zo dat we natuurlijk met (...) kracht hebben om het operationeel vooruit te brengen. Maar dat is gewoon een waarde die we inbrengen, maar we proberen echt vanuit de gelijkwaardigheid te werken.” (T1)

FC Utrecht heeft binnen de samenwerking een sterk leidende rol. Dat is volgens vele respondenten heel logisch, omdat zij ook de investering doet om dit op te zetten. Echter geven ze wel aan dat door de krachtsverschillen tussen de organisaties, dat wel een risico of punt van aandacht is waar zij voorzichtig mee omgaan en in de gaten houden. Waar FC Utrecht dus goed de verwachting en gelijkwaardigheid probeert te managen, blijkt in de praktijk echter dat de samenwerkingspartners zich niet altijd betrokken voelen of zijn door de rol die FC Utrecht op zich neemt en deze uitdraagt. Verder bepaalt ook de beschikbare tijd die mensen hebben, die er niet tot nauwelijks is door de verenigingsvorm, dat men een afstand ervaart ten opzichte van de Sportcampus.

Analyse

In bovenstaande paragraaf is benoemd welke effecten de ontwikkeling van de Sportcampus teweeg heeft gebracht bij de deelnemers. Dat is te verdelen in twee aspecten: de capaciteit van en de betrokkenheid bij de Sportcampus van de verschillende deelnemende organisaties. Bestuursleden en medewerkers zijn van mening dat de Sportcampus momenteel nog veel onzekerheden kent. Die onzekerheden zitten voornamelijk op het financieel en personeel vlak. Daarnaast geven enkele van hen aan niet altijd betrokken te zijn of het gevoel hebben niet voldoende te worden betrokken. Dit heeft gevolgen voor de publieke en maatschappelijke waarden die FC Utrecht zou willen creëren.

Zoals eerder beschreven, zijn er operationele capaciteiten nodig om publieke waarde te kunnen creëren (Moore, 2000). Die capaciteiten hoeven niet volledig afkomstig te zijn uit eigen organisatie. Dit kan ook met externe partijen worden geborgd (Moore, 2000). Sportcampus Traiectum vormt daar volgens de respondenten een goede basis voor. Zo kan FC Utrecht bijvoorbeeld gebruik maken van de kennis die bij Kampong aanwezig is. Echter is er ook sprake van tekorten van operationele capaciteiten. FC Utrecht heeft, in tegenstelling tot de andere verenigingen, financiële capaciteiten in grotere mate ter beschikking. De andere partijen niet tot nauwelijks. Hoewel de Sportcampus nog aan haar begin staat kan dit wel in de toekomst gevolgen hebben voor de continuering van de Sportcampus. Het feit dat die andere verenigingen in de toekomst geen geld kunnen of willen investeren in maatschappelijk gerelateerde

projecten, betekent dat er een gebrek is aan operationele capaciteiten. Zij kunnen niet de gevraagde capaciteit leveren, waar de Sportcampus om gaat vragen. Het gebrek aan capaciteit dat door de diverse respondenten wordt aangehaald, laat zien dat de operationele capaciteit niet in evenwicht is met de publieke waarde die FC Utrecht wil creëren. Dit betekent dat er sprake is van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017). Er kan, door de beperkte operationele capaciteiten, minder publieke waarde worden gecreëerd (Moore, 2000). Dit capaciteitstekort kan ervoor zorgen dat er onvoldoende personeel is om projecten op te zetten of dat er geen vrijwilligers te vinden zijn die de maatschappelijke waarden in de praktijk kunnen brengen. Verder zal de prestatiespanning er voor zorgen dat er keuzes zullen moeten worden gemaakt waar en aan wat de financiële capaciteiten moeten worden besteed. Dit heeft tot gevolg dat de maatschappelijke potentie niet optimaal gebruikt zal gaan worden, omdat er ook andere aspecten zijn waar investeren in moeten worden gedaan. Hierbij kan worden gedacht aan het bouwen van nieuwe faciliteiten of accommodaties. Een kanttekening die bij deze spanning moet worden geplaatst is dat men momenteel in gesprek is om een partner te verbinden aan Sportcampus Traiectum. Hiermee zullen dus de financiële capaciteiten deels opgelost kunnen worden. De samenwerking leidt dus tot spanningen, wat aansluit bij het onderzoek van Waardenburg et al. (2019) waarin gesteld wordt dat bij publieke waarde creatie inter-organisatorische samenwerkingen altijd sprake is van spanningen.

Naast de capaciteitstekorten die de diverse respondenten aanmerkte geeft men ook aan dat de betrokkenheid bij de sportcampus laag is. Zowel bestuursleden, medewerkers en vrijwilligers geven aan dat door diverse redenen men minder betrokken is bij de Sportcampus en de processen erom. Wat opvalt bij het gebrek aan betrokkenheid en capaciteit is dat dit vaak een probleem lijkt te zijn bij verenigingen en dus aan de organisatievorm ligt. Andere organisatievormen, zoals die van FC Utrecht, zijn vaker in staat wel om de gepaste capaciteit en betrokkenheid te kunnen leveren. Dit komt omdat zij ten eerste meer omzet genereerd en logischerwijs meer kan investeren, maar ook aangezien zij personeel in dienst heeft of kan nemen voor dergelijke taken en zich daarmee in zekere mate garandeert van de gewenste betrokkenheid. Dit zorgt echter wel voor een spanning tussen de verschillende partijen. Zij ervaren hierdoor een afstand met het proces, waardoor er een tekort aan steun en legitimiteit kan ontstaan bij de verenigen als hier niet voldoende rekening mee wordt gehouden. Ook dat zal een negatief effect hebben om de publieke waarde creatie van de Sportcampus. Steun en legitimiteit vormen immers een belangrijk onderdeel omtrent het creëren van publieke waarde (Moore, 2000). Zonder de betrokkenheid zal er een sturingsspanning ontstaan, die negatieve gevolgen zal hebben voor de creatie van de publieke waarden (Van Noort et al. 2017). Zonder voldoende steun en legitimiteit van werknemers en vrijwilligers zal het voor de besturen lastig worden om hen te motiveren en hen te laten werken aan iets waar ze (nog) niet in geloven. Dat kan resulteren in dat men minimale werkzaamheden gaat verrichten en zich niet bezighoudt met het daadwerkelijk realiseren van publieke waarde (vgl. Van de Noort et al., 2017).

Stichting Sportcampus Traiectum

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de diverse belangen die er spelen bij de deelnemende partijen. Centraal hierbij staat hoe de stakeholders kijken naar de volgende doelstellingen van Traiectum. Hoewel Traiectum meerdere doelstelling heeft, is het binnen het publieke waarde concept van belang dat iedere stakeholder dezelfde doelen nastreeft. Zoals in de vorige paragraaf naar voren is gekomen, brengt de ontwikkeling van de Sportcampus enkele uitdagingen met zich mee. Die zullen hier verder worden uitgediept.

Duidelijke doelstelling, andere interpretatie

Een aspect dat voortkomt uit de data is dat de doelstellingen van Traiectum duidelijk verwoord staan, maar dat de respondenten daar wel hun eigen interpretatie aan geven. Op de vraag of de doelstelling duidelijk verwoord is, geeft een groot aantal respondenten aan dit zo te vinden. Dit is zowel bij bestuursleden als enkele medewerker het geval. Na een vervolgvraag waarin wordt gevraagd naar hoe Traiectum dan past binnen die doelstellingen van hun eigen organisaties zijn er wel andere interpretaties en inzichten aan te merken. Hoewel de algehele doelstelling duidelijk is geformuleerd van de Sportcampus wordt hier door verschillende respondenten een andere invulling of focus aangegeven. Hierbij zien we enkele verschillende motieven en/of belangen voor de samenwerkingen naar voren komen: sportieve, commerciële en maatschappelijke.

“Topsport faciliteiten die bereikbaar zijn voor elke Utrechter en iedereen zo goed mogelijk een programma aan kunnen bieden. Helden uit sport die bereikbaar zijn, benaderbaar zijn en dan zien we dat meer als het inclusieve, omdat we natuurlijk ook gewoon allemaal burgerverenigingen zijn. (T2)

“Hoe kunnen we nou (...) gezond maken, want het maakte jarenlang al verlies en die gezond maken dat kon je door twee dingen doen of helemaal saneren, gewoon kosten besparen. Dus toen dachten we van als we dat gebied nou aanprijzen samen, dan heb je vast commerciële partijen die zich willen verbinden aan dat gebied en zich niet specifiek aan een sport, maar zich willen associëren met breedtesport en met topsport.” (T1)

“Met de sportcampus moet het voor Utrechters aantrekkelijker worden om te gaan sporten en bewegen. Als wij op die gedachte kunnen aanhaken, moeten we dat doen. Dat is eigenlijk vanuit mijn positie een vereiste” (M2)

Onder de diverse bestuursleden en medewerkers zijn verschillende motieven en belangen te herkennen die afwijken van elkaar. Men bekijkt de Sportcampus veelal vanuit hun eigen organisatie en formuleren aan de hand daarvan hun ideeën over de Sportcampus. Kijken we naar deze verschillende soort



doelstellingen, dan valt aan te merken dat daar ook spanningen tussen te herkennen zijn en dat deze met elkaar botsen:

“Nou ja, voor (...) zit er een enorm financieel of commercieel belang aan dit traject. Dus wij zullen ook inzetten op het genereren van inkomsten via sponsors, partnerships of andere manieren. En wat we uit andere vergelijkbare situatie kunnen leren is dat als het dus zo groot gaat worden en veel externe partijen er bij betrokken worden, dat de kleinere, in dit geval een (...) of (...), gaan zeggen van ho ho dit gaat te ver en wijkt te ver af van onze belangen of waar ze mee willen instemmen.” (M1)

Zo zien medewerkers en andere externe dat ook:

“Het is altijd maar de vraag wat bijvoorbeeld een (...) of (...) wil bereiken met een dergelijk traject als dit. Zijn dat financiële voordelen of sportieve of zitten ze erbij om erbij te zitten. En om eerlijk te zijn denk ik zelf dat het gaat om dat eerste en tweede punt. Wij zitten er natuurlijk niet direct bij betrokken als overheid zijnde, dus dat maakt het wel lastig om hier een zekere grip op te kunnen krijgen.” (R3)

Zoals hierboven is beschreven is de doelstellingen niet zo zwart-wit als dat die lijkt te zijn. Dat er verschillende of onduidelijke belangen en doelstellingen zijn, heeft te maken met twee factoren. De eerste is te wijten aan het feit dat er nog niet optimaal wordt gecommuniceerd, zowel onderling als intern. Daarnaast speelt ook mee dat indirect betrokken, zoals sporters en gemeente, niet weten wat het voor hen betekent, wat zorgt voor nog een sceptische houding.

De communicatie is een terugkomende factor in de interviews. Bij zowel de bestuursleden als medewerkers komt naar voren dat de communicatie niet optimaal is en dat het proces hierdoor wordt beïnvloed:

“Dus ik merk al aan bijvoorbeeld een (...), die een stuk jonger is, dat er een soort ongeduld in zit. Zitten we nou nog meer te vergaderen en het schiet allemaal niet op, Dat geldt ook voor (...). Die heeft aangeven de samenwerking nog een stap verder maken dan wij willen en zelf als hoopt op een soort fusie tussen (...) en (...). Iedereen zit er net wat anders in.” (T5)

“Men communiceert heel weinig intern daar over naar mij of andere. En dat snap ik ook wel, want het is nog maar de beginfase van dit. Maar ik vind wel dat ze mij maar ook andere wat meer mogen betrekken, zodat wij ook een idee hebben van waar onze verenigen heen wil en gaat en welke rol ik en andere daar in spelen.” (M3)

Bij de diverse respondenten wordt de communicatie als niet optimaal ervaren. Onder de bestuursleden zorgt de beperkte communicatie ervoor dat de verschillende organisaties hun eigen ideeën en richtingen gaan vormen die van elkaar verschillen. Bij personeel zorgt het ontbreken van communicatie nog tot veel onduidelijk over hun eigen rol, maar ook welke richting hun organisatie opgaat. Wel wordt er op de achtergrond gewerkt in enkele organisaties om dit binnenkort te gaan verbeteren, geeft een medewerker van een van sportorganisaties aan:

“Daar zijn we nu mee bezig om dat op een andere manier vorm te geven, zodat je je niet afhankelijk bent van een afdeling en activiteiten die die afdeling ontplooit maar, dat iedereen daar een steentje in gaat bijdragen en dat het echt ingebed is.” (M2)

Het feit dat er niet goed gecommuniceerd wordt, zorgt dus voor onduidelijkheid binnen de organisaties over de richting en de doelstellingen van Sportcampus Traiectum. Er komen nieuwe rollen en taken in de toekomst en de organisaties zullen anders ingericht moeten gaan worden, maar het is niet duidelijk voor alle medewerkers in welke richting dit op gaat. En dat zorgt bij enkele medewerkers wel tot irritatie en ongeduldigheid.

Ten tweede geven de respondenten aan dat door de brede doelstellingen, zoals die in hoofdstuk twee zijn gepresenteerd, de focus voor de sportorganisaties te vrijblijvend is. Zo staan er commerciële, sportieve en publieke doelstellingen vermeld, echter geven respondenten aan dat er voor hun organisaties wel bepaalde belangen meer aandacht krijgen dan bij andere. Daarmee mist er uniformiteit binnen Sportcampus Traiectum:

“Uit ervaring weet ik dat het samenbrengen van mensen, laat staan organisaties, lastig kan zijn. Hoe klein de groep ook is. Het blijft lastig. Dat zie je ook bij deze vijf organisaties. (...) zet heel erg in op topsport en het sportief verbeteren van hun hoogste elftallen. (...) doet mee om de gehele organisatie een boost te geven en gezonder en duurzamer te maken. En we moeten proberen dat meer bij elkaar te brengen en een lijn aan te houden daarin.” (M4)

“Kijk Bram, in de samenwerkingsovereenkomst staan nu veel doelstelling vermeld. Diverse doelstellingen. Dat hoeft niet zozeer te botsen, maar je ziet wel dat iedere partij ook zijn organisatiedoelen wil nastreven. Voor ons is het krijgen van inkomsten geen prio, want wij kunnen nu gewoon blijven bestaan. Daarom zetten wij ook meer in op het verbeteren van de sport en het delen van kennis.” (T4)

De vrijblijvendheid en diversiteit van de doelstelling uit de samenwerkingsovereenkomst maken het lastig om een heldere en duidelijke richting te kunnen creëren. Men ervaart dit als storend en daardoor vinden respondenten de ontwikkeling langzaam verlopen.

Spanningen tussen doelen en capaciteiten

Een ander punt waar diverse respondenten mee te maken hebben of voelen dat daarmee te maken te gaan krijgen, is dat zij een spanning (gaan) ervaren tussen bovenstaande belangen en de capaciteiten, zoals benoemd in een eerdere paragraaf. De rol van FC Utrecht, zoals die eerder in dit onderzoek al kort is beschreven, speelt hierin een belangrijke rol. Zo stelt een respondent het volgende:

“Momenteel wordt het idee van de Sportcampus gefinancierd door FC Utrecht en wij, maar ook de andere verenigingen, leveren op dat vlak geen bijdrage, omdat er geen geld is. Een vereniging heeft bijna nooit geld. Zo zeggen we dat altijd. En dat zal in de toekomst niet veranderen. En ja dat kan wel problematisch gaan worden als we dat niet oplossen. En dat maakt ons wel afhankelijk van FC Utrecht.” (T6)

“Nou, dat is natuurlijk wel iets waar we voor moeten waken, maar dat gesprek hebben we, dus ik denk dat die transparantie belangrijk is. Dat gaat nu aardig, maar je merkt wel dat FC Utrecht sturend is in het gehele proces en dat je soms wel eens hebt dat er dingen gebeuren die niet in lijn liggen met wat wij willen.” (T4)

Momenteel worden de werkzaamheden rondom de Sportcampus gefinancierd door FC Utrecht. Sportcampus Traiectum zal zich over de komende jaren gaan ontwikkelen en bij elke vorm van groei horen ook voldoende middelen. Zoals respondenten eerder al aangaven is FC Utrecht kapitaal krachtiger en hebben daarmee een groter slagkracht. En die afhankelijkheidsrelatie, ten opzichte van FC Utrecht, kan ook een gevaar zijn. Op korte termijn lijkt daar ook geen verandering in te komen, aangezien nog geen geschikte partner of sponsor voor is gevonden. Echter kan die afhankelijk van FC Utrecht ook gevolgen hebben voor de verdere samenwerking, zo blijkt uit het volgende citaat:

“Maar het is klaarblijkelijk zo dat de investeerders achter FC Utrecht hier een belang inzien om zo'n stichting te helpen, van de grond te komen. Het is wel zo dat het oplettendheid creëert en bij een enkeling ook een beetje wantrouwen onder de verenigingen en het gaan zien als een risico. Die zien dan het grote FC Utrecht hier voorbijkomen met hun vele malen grotere begroting, met nog een of andere onduidelijk vastgoed ontwikkelplan, daar waar niemand precies zicht op heeft. Dus ja, het, het creëert wel een soort vraag van WTF gaat hier allemaal gebeuren en welke agenda leeft hier.” (T5)

De afhankelijkheid van FC Utrecht, waarvan FC Utrecht zelf wel op de hoogte lijkt te zijn, is daarmee een oorzaak waardoor een mismatch ontstaat. De organisaties, met uitzondering van FC Utrecht, ervaren een zekere druk tussen de doelen die FC Utrecht lijkt te hebben, hun eigen doelen en de capaciteiten die Traiectum zal eisen. Enerzijds willen ze heel graag de sport in Utrecht stimuleren, maar ondervinden ook de commerciële druk vanuit FC Utrecht. Anderzijds zullen de commerciële doelen die Traiectum heeft veel qua investering gaan vragen en zij zullen niet in staat zijn naast de sportieve doeleinde ook aan andere doeleinde bij te dragen.

Analyse

Zoals Moore (2005) en Brookes en Wiggan (2009) stellen kunnen en moeten private organisaties zich ook richten op het creëren van publieke waarde. FC Utrecht en de Sportcampus moeten dus, met de sport als middel, streven naar het creëren van zoveel mogelijk publieke waarde in de regio Utrecht. In deze paragraaf is gepresenteerd welke doelstellingen diverse actoren hebben, in hoeverre deze in overeenstemming met elkaar zijn, waar verschillen van inzichten zitten en wat dat voor gevolgen kan hebben. Verder is gekeken naar de spanning tussen enerzijds die doelen en hoe daar het capaciteit tekort een rol in speelt. Hierbij lopen respondenten tegen een aantal zaken aan in deze samenwerking.

Ten eerste is op te merken dat elke respondenten de doelstelling van de Sportcampus anders definieert of een andere interpretatie heeft voor wat dit betekent voor zijn of haar organisatie. Enerzijds zijn er respondenten, met name vanuit FC Utrecht en de gemeente, die inzetten op een bredere functie van de Sportcampus. Dat deze niet alleen henzelf en de andere organisaties op sportief en financieel vlak vooruit kan helpen, maar dat ook recreatieve sporters en andere Utrechters gebruik moeten kunnen maken van het gebied waar de Sportcampus zich in bevindt. Anderzijds zijn er organisaties die voornamelijk zelf profijt willen hebben van de samenwerkingen en geen heil zien in een bredere, maatschappelijke functie. Omdat de verschillende organisaties verschillende doelstellingen, belangen en waarde hebben, wordt het onduidelijk welke richting de Sportcampus daadwerkelijk op wil. Door het gemis van een heldere en concrete doelstelling waar iedere partij volledig achter staat, kan dat van invloed zijn op de publieke waarde die FC Utrecht zou willen creëren. Zoals eerder beschreven, kunnen niet alle partijen de voldoende capaciteiten gaan leveren om aan de verwachting van Sportcampus Traiectum te voldoen tenzij dit extern wordt opgelost. Met als gevolg dat respondenten de doelstelling vanuit hun organisaties en het perspectief dat daarbij hoort gaat bekijken in relatie tot de beschikbare middelen. Dit heeft als gevolg dat iedereen zijn eigen werkelijkheid en enkel passend doelen van Sportcampus Traiectum nastreeft. Aangezien die doelen niet uniform zijn, is het voor sommige respondenten niet duidelijkheid welke richting de ontwikkeling op gaat. Hierdoor weten ze soms niet wat de huidige status is, waardoor niet iedereen altijd up to date is en op dezelfde lijn zit als andere. Enkele processen lopen volgens respondenten nog niet naar behoren, zoals de communicatie. Ook hier valt dus een legitimatiespanning te herkennen (Van de



Noort et al., 2017). Vanuit de besturen worden er bepaalde verwachtingen gesteld, echter zijn de middelen er niet om dit te doen. Het tekort aan communicatie over de Sportcampus leidt onder de medewerkers tot onduidelijkheden, met als gevolg dat hun steun voor de Sportcampus niet tot nauwelijks aanwezig. Een te kort aan die steun kan tot gevolgen hebben dat in de toekomst medewerkers of vrijwilligers verkeerde keuzes gaan maken over bepaalde taken en processen, waardoor de output van de Sportcampus niet zal aansluiten op de vooraf gestelde (maatschappelijke) doelstellingen.

Verder hebben onduidelijke of verschillende belangen ook invloed op de legitimiteit en steun voor de ontwikkeling. Belangen geven richting aan een organisatie. Aangezien doelen niet helder en afgebakend zijn leidt dit ook bij de respondenten voor enige zorg en irritatie. Dit heeft onder andere te maken met een stukje betrokkenheid, maar ook hoe hier intern en onderling over met elkaar wordt gecommuniceerd, die volgens sommige te kort schiet. Het draagvlak van de verschillende stakeholders is van belang bij het creëren van publieke waarde. Doordat er weinig onderling gecommuniceerd wordt over de plannen is het voor medewerkers lastig om een inschatting te maken wat dit voor hen betekent. Hierdoor neemt de legitimiteit en in dit geval met name de steun wel af bij medewerkers, maar ook bij enkele bestuursleden. Met als gevolg dat er naast een legitimatiespanning ook sprake is van een sturingsspanning. Dit is omdat de legitimiteit en steun niet in balans is met de publieke waarde die de organisatie wil creëren (Van de Noort et al., 2017). Dit heeft tot gevolg dat er minder publieke waarde kan worden gecreëerd.

Dat er spanning ontstaan bij deze ontwikkeling is goed denkbaar. Deze constatering sluit daarbij aan op eerder onderzoek van Waardenburg et al. (2017) waaruit naar voren komt dat spanningen onlosmakelijk verbonden zijn aan het creëren van publieke waarde middels inter-organisatorische samenwerkingen. Dergelijke spanningen, zoals een prestatie- en sturingsspanning, komen dus mogelijk ook naar voren in de situatie van de Sportcampus. Daarnaast heeft de ontwikkeling invloed op de verschillende organisaties, waaronder FC Utrecht, en daarmee ook op de publieke waarde die de afdeling probeert te creëren. Door een gebrek aan operationele capaciteit en legitimiteit en support, kan FC Utrecht mogelijk minder publieke waarde creëren (Moore, 2000).

Ten tweede geven zowel directe als indirect betrokken respondenten aan een spanning tussen de doelen van de sportcampus, capaciteiten die nodig zullen zijn en de rol van FC Utrecht te ervaren. Zoals eerder beschreven, kunnen niet alle deelnemende partijen voldoende capaciteit leveren om de toekomstige doelstellingen te kunnen gaan bewerkstelligen. Wel wordt onderzocht om dit capaciteitstekort op te lossen middels partners en/of sponsors. Echter is momenteel nog niet concreet genoeg om uitspraken over te kunnen doen. Die capaciteiten conflicteren met de doelstelling om faciliteiten, programma's en andere acties te creëren voor de sportende Utrechter. Als gevolg van de tekorten aan capaciteiten brengt dat de realisatie van deze accommodaties in gevaar. Er is dus sprake van prestatiespanning omdat de

operationele capaciteit niet in balans is met de publieke waarde en doelen die FC Utrecht en de Sportcampus proberen te creëren (Van de Noort et al., 2017). FC Utrecht en de andere organisaties leggen de focus te veel op de operationele capaciteit en andere tekorten van de Sportcampus, waardoor de mogelijkheden tot publieke waarde, die FC Utrecht zou kunnen creëren, achterwege blijven.

Maatschappelijke waarde en kansen van Sportcampus Traiectum

Hoewel er verschillende motieven zijn voor de organisaties om deze samenwerking aan te gaan, hebben vele ook een verantwoording naar hun bredere achterban. Ondanks dat enkele respondenten kritisch zijn over een bredere functie van de Sportcampus, beseffen vrijwel alle respondenten wel dat zij een maatschappelijke rol heeft in de samenleving.

“Of ze het nu willen of niet de Sportcampus krijgt, mede door de aanwezigheid van FC Utrecht, een enorme boost in bekendheid en aantrekkingskracht. En daarmee ook bepaalde verwachting vanuit het publiek. Zo werkt dat dan ook weer in Utrecht.” (R1)

“Omdat iedereen van ons wel een bepaald deel van de Utrechtse maatschappij raakt, hebben we als het waren een enorme achterban. En we zullen daarin ook iets voor hen moeten gaan betekenen. Of dat direct is, denk ik niet. De focus ligt dan nu eerst op de topsporters. (T6)

Om verder inzichtelijk te maken wat dan de publieke waarde van de Sportcampus is of kan zijn, is met de respondenten gesproken over de verhouding tussen topsport en breedtesport. Daarbij geeft een groot deel van de respondenten aan hier een meer passievere benadering in te hanteren en te werken vanuit de inspiratie waarden van sport:

“Hoewel de Sportcampus er voornamelijk is voor de verbetering van de sport en dan nu voor topsport, zou ik het een gemiste kans vinden om ook de breedtesport te stimuleren. Er zit zoveel kracht in om te inspireren en motiveren. Uiteindelijk komt vanuit de breedtesport immers nieuwe aanwas voor de topsport door.” (M3)

De organisaties zetten hierbij in op het gebruik van hun eigen helden, zoals een Bart Ramselaar (voetbal) of Paul Litjens (hockey). Daarnaast geven respondenten aan ook topsport als een middel te zijn om het maximale uit een persoon te halen en zich zo verder te kunnen ontwikkelen. Echter laat bovenstaande quote ook zien dat er achter die bedoelde inspiratiewaarde ook een andere doelstelling zit, namelijk een sportieve doelstelling en dat is het genereren van meer talenten en daarmee betere teams krijgen in de toekomst. Het interne karakter dat de meeste organisaties hebben zorgt ervoor dat ze niet bredere willen

of kunnen kijken naar hoe Traiectum kan bijdragen in een breder perspectief. Daarnaast worden er vanuit “buitenaf” ook vraagtekens gezet bij die inspiratiewaarde:

“Het zal wellicht inspirerend zijn voor de jongere generatie en opkomende talenten. Ik ben nu zeventien, bijna achttien en sport hier graag, maar of dan een... hoe heet hij van FC Utrecht... Willem Janssen mij gaat inspireren, denk ik niet. Dat ligt misschien aan mij als persoon, maar dat zal bij mijn vrienden niet anders zijn.” (S)

“Nou ja, in tegenstelling tot de publieke sector is het in de private sector niet altijd duidelijk welke agenda er op dat moment is, maar als zij dit echt willen bewerkstelligen dan kan wij dat alleen maar aanmoedigen. Maar ik denk niet dat Traiectum mensen die niet of nauwelijks sporten ook gaat inspireren om te gaan sporten. De ambitie is mooi, maar denk ik heel onrealistisch. (R3)

Hoewel de vijf sportorganisaties wel denken een bredere functie te kunnen vervullen, of dit nu actief of passief is, geven de mensen van “buitenaf” aan zelf daar sceptischer in te staan. De waarde die ze voor ogen hebben is niet zo vanzelfsprekend als voorheen wordt gedacht. Daarnaast geven de respondenten (T) ook te kennen dat ze vinden dat we topsport niet steeds moeten willen verantwoorden met de maatschappelijke impact die het moet hebben en dat daardoor ook de interesse om een breder perspectief te hanteren er niet is. Topsport moet niet altijd als doel hebben om maatschappelijke waarde, maar moet meer een bijproduct zijn van de topsport:

“FC Utrecht heeft en dan kom je al heel snel in de linkse gemeenteraad van Utrecht, ja, weet je, kom je al heel snel in het domein van die topsport die heeft ze onze hulp niet nodig, de wijken hebben onze hulp nodig en dan kom je veel meer in het welzijn versus topsport debat. Dus ik denk dat het voor Traiectum iets minder makkelijk loopt en dat je heel actief gemeente support achter je moet zien te krijgen. Dus je moet wel iets van maatschappij hebben om verder te komen in Utrecht” (T5)

Zoals aan het begin van de paragraaf al is benoemd, krijgen de sportorganisaties ook een bepaalde rol opgelegd om ook een bijdrage te leveren aan de maatschappij met Traiectum. Daarvoor werd de inspiratiewaarde als belangrijkste middel genoemd, maar over de invulling daarvan is men (nog) niet overtuigd.

“Een sportclub of vereniging, zeker in Utrecht kennende, hebben veel helden of personen waarnaar men kan opkijken. Als we nu onze helden kunnen inzetten om iedere Utrechter te inspireren, dat zou geweldig zijn. Of we daarvoor programma’s nodig hebben, kan ik niet zeggen. Met media en output blijven leveren, kunnen we ook al veel bereiken.” (M1)

“Voor Utrechters, en dan meer de jeugd denk ik, is het toch mooi om hun helden te kunnen zien en ontmoeten. Die kracht moeten we kunnen inzetten om hen bewust te maken over bepaalde maatschappelijke thema’s. Een logisch thema zou dan gezonde voeding zijn, maar het kan ook over financiële zelfredzaamheid of andere thematieken gaan.” (T1)

Respondenten geven aan open te staan voor een maatschappelijke impact, maar dan wel binnen de kaders van de Sportcampus. Voornamelijk het creëren van bewustwording over maatschappelijke problematiek staat daarbij centraal. Echter zien respondenten dit niet als een hoofdtaak en iets wat in de toekomst, dus niet op korte termijn, kan worden bewerkstelligd.

Analyse

In deze paragraaf is uitgezet hoe de verschillende respondenten kijken naar de verhouding tussen topsport en de waarde die dat voor een breder publiek zou kunnen hebben en hoe ze met elkaar en tegen elkaar werken. De respondenten stellen dat de Sportcampus en de topsport die daarmee gepaard gaat een inspiratie-, ontplooiings- en identificatiewaarde heeft. Dit sluit daarmee aan op de waarden die in de literatuur worden benoemd (Van Bottenburg et al., 2012). Maar de resultaten laat ook zien dat deze waarden niet zo vanzelfsprekend zijn als op voorhand over wordt gedacht. Sporters en de gemeente zetten hun vraagtekens bij de oprechtheid, maar ook bij de kunde van de sportorganisaties om daadwerkelijk te inspireren, mensen te laten ontplooiën en zich te kunnen identificeren met een topsporter. Deze bevinding sluit daarbij aan op de conclusie van Van Bottenburg et al. (2012) dat deze waarden niet onomstotelijk zijn vastgesteld. Verschillende respondenten die legitimiteit verschaffen aan Sportcampus Traiectum geven aan die waarde niet zo ervaren (vgl. Waardenburg et al., 2019). Hier komt dan, zoals in een eerdere paragraaf al eens benoemd, de legitimiteit en steun onder druk te staan. De publieke sector, in de vorm van de gemeente, zet zo haar vraagtekens bij de oprechtheid en denkt dat er meerdere agenda’s spelen die in de toekomst de overhand zullen nemen. Hierbij valt te denken aan de commerciële voordelen die de gebiedsontwikkeling met zich meeneemt. Dit maakt hen ook wat huiverig tegenover dergelijke grootschalige private samenwerking. Ook de potentiële gebruikers hebben nog niet voldoende inzichten en vertrouwen en denken dat de sportcampus dergelijke waarde enkel kan bewerkstelligen bij slechts een kleine groep Utrechters. In de legitimerende omgeving zijn er dus diverse actoren die minder steun en legitimiteit toebedelen aan de Sportcampus. Dit leidt dan weer tot een sturingsspanning (Moore, 2005). Diverse respondenten geven aan weinig draagvlak te zien in de inspirerende omgeving van Traiectum, om een waarde zoals vitaliteit te kunnen creëren. Dat tekort aan draagvlak kan ook worden herleid naar een paragraaf eerder, waarin de communicatie nog niet als voldoende werd bevonden. Aangezien de legitimiteit en steun niet in balans is met de publieke waarde die de organisaties wil creëren, heeft dit tot gevolg dat er minder publieke waarde kan worden gecreëerd (Van

de Noort et al., 2017). Die sturingsspanning kan ervoor zorgen dat het processen worden vertraagd of dat de publieke waarde geheel worden verdrongen. FC Utrecht heeft bijvoorbeeld een groot commercieel belang in de Sportcampus. Kampong en VVU zetten in op sportieve belangen. Er zullen beslissingen gaan worden gemaakt in de toekomst die ten koste zullen gaan van andere (Waardenburg et al., 2019)

Samenvatting

In deze paragraaf worden de bevindingen uit dit hoofdstuk samengevat. Dit hoofdstuk is aangevangen met het ontstaan en de ontwikkeling van Sportcampus Traiectum. Deze is het gevolg van een samenkomst van diverse besturen, die te plaatsen valt binnen de diverse ambities van de deelnemende partijen, om te gaan onderzoeken hoe de topsport in Utrecht kan worden gestimuleerd. Dergelijke samenwerkingsverbanden komen vaak voor en ook steeds meer in de sportsector. Uit interviews komt naar voren dat deze ontwikkeling naast impact op de stad ook van invloed is op de Sportcampus als organisatie en op de samenwerkende partijen. Hierbij ontstaan spanningen. Het creëren van publieke waarde middels een samenwerkingsverband komt immers altijd met spanningen (Waardenburg et al., 2019; Van de Noort et al., 2017).

Verder is gekeken naar de naar de capaciteiten en de betrokkenheid van de verschillende deelnemers. De ontwikkeling van de Sportcampus zal voor vele verenigingen een belangrijke, maar ook spannende uitdaging, worden. Met name de verenigingen geven aan dat zij in de toekomst niet in staat zullen zijn middels financiële investeringen een bijdrage te kunnen leveren. Daarnaast zijn de vrijwilligers, waar zij veelal op moeten bouwen, niet altijd bereid te vinden om naast hun tijd die zij investeren in hun club ook daar buiten actief te zijn. Hierdoor ontstaat er een capaciteitsprobleem. Dat de operationele capaciteit en publieke waarde niet in balans zijn, geeft aan dat er sprake is van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017) De betrokkenheid van de actoren zien we in diverse mate ook een rol spelen. Enerzijds hebben de verenigingen door hun vrijwillige karakter geen tijd om vol betrokken te zijn bij de samenwerking. Daarbij geven ze aan dat FC Utrecht de kartrekker is van het project en financiële slagkracht heeft om dit op te zetten. Respondenten geven aan dat als heel prettig te ervaren, maar zien hier anderzijds ook het gevaar in dat FC Utrecht te dominant is binnen de samenwerking. Het is een project van hen allemaal en het moet geen project worden wat FC Utrecht volledig naar zich toe trekt en daarbij een eigen agenda voert. Dat zorgt er voor dat men niet met volle vertrouwen er volledig inzet mee bezig is en juist wat terughoudender is. Dit zorgt voor een sturingsspanning.

In de daaropvolgende paragraaf is dieper op de samenwerking ingezoomd. Hieruit kwam naar voren dat de verschillende organisaties een eigen interpretatie hebben van de doelstelling van de Sportcampus. Zij kijken voornamelijk vanuit hun eigen organisaties en definiëren de doelstelling van de Sportcampus aan de hand van hun eigen organisatiedoelstellingen. Hierdoor is er, ondanks een vastgestelde doelstelling en



missie, geen uniformiteit over de doelstelling. Die diversiteit zorgt ervoor dat er diverse spanningen optreden. Dat creëert een legitimatiespanning, omdat men niet weet welke richting het project precies opgaat (vgl. Van de Noort et al., 2017). Dit wordt veroorzaakt door enkele processen zoals een goede communicatie die nog niet voldoende er is en door de grote diversiteit en vrijblijvendheid van de doelstellingen. Daarnaast is er een sturingsspanning doordat er geen overeenstemming en vrijblijvendheid is over de doelstellingen, waardoor daardoor de steun en legitimiteit onder druk komt te staan. Diezelfde spanning ontstaat doordat de medewerkers intern bij de organisaties niet goed weten wat er speelt en wat de doelstellingen zijn, maar ook dat de organisaties zelf bepalen naar welke doelstelling hun aandacht uitgaat. Het creëren van publieke waarde via inter-organisatorische samenwerkingen levert spanningen op. Dit sluit aan op andere onderzoeken van dergelijke aard (Waardenburg et al., 2019). De spanningen die de samenwerking met zich meebrengt, zullen er voor zorgen dat het lastiger wordt om publieke waarde te creëren. In dit onderzoek komt dit door zowel een legitimatiespanning als sturingsspanning.

Tot slot is het voor vele verenigingen nog lastig om het bredere concept van de Sportcampus op waarde te kunnen schatten, dan enkel hun eigen sporters te bevorderen. Die mogelijkheid sluiten ze niet uit in de toekomst, maar voor de opstartfase is voornamelijk belangrijk dat de topsport zich kan ontwikkelen en dat daar geen randzaken bij komen. Daar is mede enkele spanningen door te verklaren, aangezien de focus niet uitgaat naar de publieke waarde en enkel naar de sportieve voordelen van de Sportcampus. Men benoemt echter wel de inspiratie, ontplooiings- en identificatiewaarde, zoals ze worden omschreven door Van Bottenburg et al. (2012). Hier zou volgens de diverse respondenten om ingespeeld kunnen worden met enkele programma's. Echter is ook geconstateerd dat die toegekende waarden niet altijd door mensen gezien of begrepen wordt.



CONCLUSIE

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek gepresenteerd op basis van de empirische gegevens uit dit onderzoek en de theorieën over publieke waarde creatie en inter-organisatorische samenwerkingen. De deelvragen zullen een voor een worden beantwoord, met als afsluiting een antwoord om de hoofdvraag:

Welke waarden en belangen hebben stakeholders bij Sportcampus Traiectum en hoe verhoudt dit zich tot het door FC Utrecht geïnitieerde proces van publieke waarde creatie?

Er is onderzocht welke betekenissen diverse belanghebbende actoren geven aan de samenwerking, welke belangen zij hebben in de sportcampus en hoe zij invulling geven aan de publieke waarde van Sportcampus Traiectum. Voordat de hoofdvraag wordt beantwoord, zal eerst antwoord worden gegeven op de deelvragen die eerder zijn opgesteld. Hieruit kan vervolgens een slotconclusie worden opgemaakt. Ter afsluiting zullen er enkele aanbevelingen worden gedaan.

Deelvragen

Deelvraag 1

Wat zijn de belangrijkste (maatschappelijke) waarden en belangen van de stakeholders omtrent de Sportcampus?

Uit het onderzoek blijkt dat de vijf topsportorganisaties in de basis in overeenstemming met elkaar zijn over de doelstelling. De diverse waarden en belangen zijn geborgen in de doelstellingen van Traiectum. Deze kunnen worden verdeeld in drie soorten: sportieve, commerciële en maatschappelijke doelstellingen. Binnen Traiectum wordt er gestreefd naar het vergroten van sportieve succes door zowel accommodaties en faciliteiten te bouwen en te delen als door kennis met elkaar uit te wisselen. Op commercieel gebied moet het gebied Maarschalkerweerd, doormiddel van de Sportcampus, aantrekkelijker worden voor de investeerders, sponsors of partners om te gaan investeren in de Sportcampus. Hiermee genereren ze meer inkomsten die geherinvesteerd kunnen worden in de ontwikkeling van de verschillende sporten of terug kunnen vloeien in de verschillende organisatie. Op maatschappelijke vlak zien de verschillende stakeholders kansen om een bijdrage te leveren aan een gezonder en vitaler Utrecht. Door in te zetten op talentontwikkeling en de inspiratiewaarde van topsport zijn zij van mening een bijdrage te kunnen leveren aan de maatschappij. In dit onderzoek komt naar voren dat deze twee aspecten elkaar ook kunnen tegenspreken. Met de Sportcampus tracht men onder de noemer van “inclusieve topsport” talenten zich te laten ontwikkelen die daarnaast als rolmodel of held andere Utrechters zouden moeten gaan inspireren om te gaan bewegen. Zo trachten ze ook op maatschappelijk vlak een bijdrage te leveren. Echter valt aan te merken dat degene die deze inspiratiewaarde moet gaan ervaren dat niet als vanzelfsprekend ervaren, zoals Sportcampus Traiectum voorheen had gedacht. Men sport liever op hun eigen manier en heeft daar



geen motivatie van een ander voor nodig. Hiermee worden de maatschappelijke waarde van topsport op de breedtesport nogmaals ter discussie gesteld (vgl. Van Bottenburg et al., 2012).

Deelvraag 2

Hoe verhouden deze waarden en belangen zich tot elkaar?

Hoewel deze verschillende belangen zeer divers zijn, geven respondenten aan dat deze ook met elkaar botsen of dat ze niet allemaal dezelfde aandacht krijgen. Zo wordt de nadruk voornamelijk op de sportieve en commerciële belangen gelegd. Dat heeft te maken met het feit dat er binnen de samenwerkingen (nog) niet altijd optimaal gecommuniceerd wordt. Het feit dat de doelen van elkaar verschillen zorgt voor onduidelijkheid bij de medewerkers van de verschillende sportorganisaties. Doordat medewerkers niet altijd duidelijk en inzichtelijk hebben waarom de samenwerkingen worden aangegaan of wat hun rol kan zijn, is dit van invloed op de betrokkenheid van de medewerker. Dit heeft tot gevolg dat binnen de Sportcampus de organisaties zich gaan focussen op doelstellingen die voor hen belangrijk zijn. Dat vrijblijvende karakter zorgt er daarom voor dat niet alle doestellingen evenveel draagvlak genieten. Daarnaast is in de praktijk gebleken dat de kleinere sportorganisaties nauwelijks tot niet de benodigde capaciteit en betrokkenheid hebben om deze samenwerking op een goede manier in de toekomst te kunnen voortzetten. In de toekomst leidt dit tot onvoldoende personeel of vrijwilligers die projecten opzetten of uitvoeren en zullen de beperkte middelen ook verdeeld moeten worden over diverse kostenposten, waardoor de maatschappelijke potentie niet optimaal gebruikt kan worden. Een kanttekening die bij deze spanning moet worden geplaatst, is dat men momenteel in gesprek is om een partner te verbinden aan Sportcampus Traiectum. Hiermee zullen dus de financiële capaciteiten deels opgelost kunnen worden.

De samenwerkingspartners beschikken niet over de gevraagde betrokkenheid en capaciteit om de samenwerking tot een succes te maken. Hierbij valt op dat er een spanning is tussen de doelen die Sportcampus Traiectum, de rol die FC Utrecht vertolkt en de vereiste capaciteiten die in de toekomst van heeft en de eisen die er worden gesteld aan samenwerkingspartners. Enerzijds willen de samenwerkingspartners de sport in Utrecht stimuleren, en zorgen voor een vitaler Utrecht, maar ondervinden ook de (commerciële) druk vanuit het dominantere FC Utrecht. Voor FC Utrecht is de Sportcampus een manier om nieuwe inkomsten te kunnen genereren, om zo zichzelf gezond en stabiel te krijgen. In tegenstelling tot de andere stakeholders, liggen bij hen de belangen niet zozeer op het sportieve vlak. Anderzijds zullen de commerciële doelen veel qua investering gaan vragen en zij zullen niet in staat zijn naast de sportieve doeleinde ook aan andere doeleinde bij te dragen. FC Utrecht lijkt, hoogstwaarschijnlijk onbewust, een zekere sturing te geven aan de richting waarop de Sportcampus zich ontwikkelt. Een richting die niet iedere stakeholder altijd passend zal vinden voor hun doeleinde of

haalbaar is met haar beschikbare middelen. Hierdoor is dus sprake van prestatiespanning, omdat de operationele capaciteit niet aansluit bij de publieke waarde die FC Utrecht zou willen creëren (vgl. Van de Noort et al., 2017).

Hoewel de meeste stakeholders maatschappelijke waardes zien, kijken andere actoren kritisch naar die potentiële maatschappelijke waarde van de Sportcampus. Daarbij zijn zij kritisch op de inspiratiewaarde en zijn van mening dat dit binnen de kaders van de Sportcampus niet te realiseren is. De publieke sector, in de vorm van de gemeente, zet zo haar vraagtekens bij de oprechtheid en denkt dat er meerdere agenda's spelen die in de toekomst de overhand zullen nemen. Hierbij valt te denken aan de commerciële voordelen, die de gebiedsontwikkeling met zich meeneemt, boven die van de maatschappelijke belangen. De potentiële gebruikers hebben nog niet voldoende inzichten en vertrouwen en denken dat de sportcampus dergelijke waarde kan bewerkstelligen bij slechts een kleine groep Utrechters.

Echter kan ook geconcludeerd worden dat verschillende respondenten die waarde niet zo ervaren. Hier komt dan, zoals in een eerdere paragraaf al eens benoemd, de legitimiteit en steun onder druk te staan. Die gedachte past niet geheel binnen die van Meynhardt (2009) en Moore (2000) dat private organisaties ook publieke waarden kunnen creëren, echter heeft dat ook te maken met het feit dat we veelal inter-organisatorische samenwerkingen zien waarin de publieke sector, zoals een overheid, initieert en controle heeft. Dit maakt hen ook wat huiverig tegenover dergelijke grootschalige samenwerking. Dit leidt dan weer tot een sturingsspanning (Moore, 2005). Diverse respondenten geven aan weinig draagvlak te zien in de inspirerende omgeving van Traiectum, om een waarde zoals vitaliteit te kunnen creëren. Dat tekort aan draagvlak kan mede worden herleid naar een paragraaf eerder waarin de communicatie nog niet als voldoende werd bevonden. Aangezien de legitimiteit en steun niet in balans is met de publieke waarde die de organisaties wil creëren, heeft dit als gevolg dat er minder publieke waarde kan worden gecreëerd (Van de Noort et al., 2017). Die sturingsspanning kan ervoor zorgen dat het processen worden vertraagd of dat de publieke waarde geheel worden verdrongen. FC Utrecht heeft bijvoorbeeld een groot commercieel belang in de Sportcampus. Kampong en VVU zetten in op sportieve belangen. Er zullen beslissingen gaan worden gemaakt in de toekomst die ten koste zullen gaan van andere (Waardenburg et al., 2019,)

Deelvraag 3

Hoe geven FC Utrecht en andere stakeholders invulling aan de (potentiële) publieke waarde van de Sportcampus? Welke acties ondernemen zij om dit te bewerkstelligen en om spanningen te voorkomen?

Zoals bij deelvraag een al naar voren kwam zijn er meerdere belangen die meespelen binnen de Sportcampus. Een daarvan is die van de maatschappelijke of publieke belangen. De directe stakeholders zetten hierbij in op het creëren van een inspirerend gebied. Een gebied dat sport gaat ademen en

uitstralen. Over hoe die inspiratiewaarde in de praktijk vorm moet gaan krijgen zijn de meningen over verdeeld. Zo kan er op een passieve manier, door enkel de helden van de sport centraal te stellen en andere zo te laten inspireren, of op een actievare manier, doormiddel van concrete interventies. Aangezien de Sportcampus zich nog in de beginfase bevindt, zijn er nog geen concrete acties ondernemen om invullingen te geven aan de publieke waarde van de Sportcampus. Echter lijkt er een eerste stap te worden gezet. Zo zijn de stakeholders momenteel bezig met het inrichten van hun verenigingen om die meer open te stellen voor niet-leden. Zo krijgen zij meer toegang tot het terrein en om hier de sport te gaan bekijken en daarmee helden aan het werk te kunnen zien. Het creëren van een open, en daarmee een aantrekkelijker, gebied moet volgens de respondenten ruimte bieden om publieke waarde te kunnen bewerkstelligen. Aangezien er zoveel diverse inzichten zijn, zal het voor FC Utrecht lastig worden altijd voldoende steun te krijgen voor een maatschappelijk invulling aan de Sportcampus. Om die verschillen te verkleinen heeft FC Utrecht samen met de andere stakeholders, zowel intern als extern van de Sportcampus, sporadische overleggen over de huidige stand van zaken en om nieuwe actiepunten of vervolgstappen te bepalen. Hiermee trachten ze enkele spanningen te verminderen. Verder zijn de organisaties binnen Traiectum bezig om op korte termijn een partner of sponsor te verbinden aan Sportcampus Traiectum. Hiermee zullen dus de financiële capaciteiten grotendeels worden opgelost en daar wordt mogelijk ook de personele tekorten mee opgevangen en spanningen verminderd.

Conclusie

Uit de bovenstaande antwoorden op de deelvragen kan een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek worden opgesteld:

Welke waarden en belangen hebben stakeholders bij Sportcampus Traiectum en hoe verhoudt dit zich tot het door FC Utrecht geïnitieerde proces van publieke waarde creatie?

Samenwerkingen tussen organisaties komen steeds vaker voor binnen de sportsector (Waardenburg et al., 2017). Dat de verschillende sportorganisaties zich dan ook gaan verenigen in Sportcampus Traiectum is dan ook geen bijzonder verschijnsel. Wel is het een van eerste sportcampussen die geïnitieerd is vanuit de sportorganisaties zelf en geen directe inmenging heeft vanuit de publieke sector, zoals een overheid. Respondenten constateren echter dat de toekomstige samenwerkingen nog niet altijd de gewenste richting op gaat en dat het ook nog een aantal haken en ogen heeft. Zo spelen er sportieve, commerciële en maatschappelijke waarden die allemaal hun plek moeten krijgen binnen Sportcampus Traiectum, maar onderzoek laat zien dat hier tegenstrijdigheden in te vinden zijn. Door de diverse motieven voor deelname en het gelijkwaardige karakter binnen de Sportcampus krijgen de doelstellingen een vrijblijvend karakter. Iedere deelnemer heeft daardoor de neiging om focus aan te brengen op een van de doelstellingen die het beste bij de organisatie past. Die liggen voor een groot deel van de organisaties niet altijd bij de

maatschappelijke waarden van de topsport. Als dit tegen de strategische driehoek van Moore (2000) wordt gehouden, kan er worden geconcludeerd dat deze in het geval van Sportcampus Traiectum niet in balans is. Binnen Traiectum is aan te merken dat er intern bij Sportcampus Traiectum nog meer draagvlak, en daarmee legitimiteit en steun (vgl. Moore, 2000), onder de aangesloten organisaties kan worden verkregen voor de maatschappelijke belangen van de Sportcampus. Momenteel staan de andere organisaties op maatschappelijk vlak niet op eenzelfde lijn als FC Utrecht. Het feit dat zowel bestuursleden als enkele medewerkers van diverse organisaties aangeven niet geheel de maatschappelijke mogelijkheden van de Sportcampus op waarde te schatten, maakt dat er een sturingsspanning ontstaat. Die spanning zal een negatief effect hebben op het proces van publieke waarde creatie. FC Utrecht heeft een groot commercieel belang in de Sportcampus. Kampong en VVU zetten in op sportieve belangen. Er zullen beslissingen gaan worden gemaakt in de toekomst die ten koste zullen gaan van andere. Zo zou er kunnen worden besloten om aan commerciële campagnes geen maatschappelijk aspect te koppelen, zodat er geen onnodige extra kosten worden gemaakt en zo maximaal winst wordt geboekt (vgl. Waardenburg et al., 2019, p. 56-57). Hierdoor worden minder tot geen publieke waarde gecreëerd. Daarnaast zorgt een tekort aan goede communicatie voor een legitimatiespanning. Het tekort aan communicatie over de Sportcampus leidt onder de medewerkers tot onduidelijkheden, met als gevolg dat ze de Sportcampus minder zullen steunen. Een tekort aan die steun kan tot gevolgen hebben dat in de toekomst medewerkers of vrijwilligers verkeerde keuzes gaan maken over bepaalde taken en processen, waardoor de output van de Sportcampus niet zal aansluiten op de vooraf gestelde (maatschappelijke) doelstellingen.

Als er breder naar de samenwerking wordt gekeken, zijn er voornamelijk bij de kleinere verenigingen over bepaalde onderwerpen enkele twijfels. De verenigingen lijken de vraag voor capaciteiten en betrokkenheid niet aan te kunnen, als er geen geschikte partner of sponsor wordt gevonden. Momenteel heeft Sportcampus Traiectum momenteel nog geen partner of sponsor, maar de verwachting is wel dat deze op korte termijn zich aan hen verbindt. Hiermee kan een deel van de capaciteitstekorten worden opgelost, waardoor meer tijd en personeel beschikbaar komt. Daarnaast ervaren de organisaties enige druk vanuit FC Utrecht, waardoor er meer van hen wordt gevraagd dan zij kan gaan doen in de toekomst. Opvallend is dat de doelen en ambities die worden uitgesproken lijken de conflicteren met de capaciteiten die de verschillende sportorganisaties en verenigingen kunnen leveren. Er lijkt dus te veel focus te liggen op de operationele capaciteit van de Sportcampus, waardoor de publieke waarde uit het oog wordt verloren en prestatiespanning ontstaat (vgl. Van de Noort et al., 2017). Dit capaciteitstekort kan ervoor zorgen dat er onvoldoende personeel is om projecten op te zetten of dat er geen vrijwilligers te vinden zijn die de maatschappelijke waarden in de praktijk kunnen brengen.

Dat deze verschillende spanningen aanwezig zijn betekent dat er minder publieke waarde kan worden gecreëerd. Dit sluit daarmee aan bij eerder onderzoek waaruit blijkt dat publieke waarde creatie via inter-

organisatorische samenwerkingen altijd tot spanning leidt (vgl. Waardenburg et al., 2019). Als er onvoldoende en onzorgvuldig wordt omgegaan met deze spanningen betekent dat er voor FC Utrecht minder kansen liggen om op maatschappelijke vlak haar kans te pakken.

Aanbevelingen

Op basis van de resultaten zijn enkele aanbevelingen geformuleerd voor FC Utrecht. De eerste heeft betrekking op Sportcampus Traiectum zelf en de tweede heeft betrekking op de onderlinge communicatie van de verschillende organisaties.

De Sportcampus bestaat uit een diverse groep sportorganisaties en verenigingen. Sommige van deze partijen zijn wel erg maatschappelijke betrokken en kunnen het qua organisatiecapaciteit ook brengen op dat gebied. Echter zijn er ook partijen die hun belangen en daarmee ook hun (beperkte) capaciteiten op een andere vlak hebben en willen inzetten. Een duidelijke richting lijkt hierbij te missen. Het advies zal dan ook zijn om te blijven investeren in de relatie met de andere relevante actoren. Te zorgen voor een duidelijk plan voor deze (nog) terughoudende verenigingen. Deze partijen staan er voor open om ook op andere manieren van meerwaarde te kunnen zijn dan enkel op sportief gebied. Echter zien ze dat nu nog niet concreet voor zich. Op deze manier kan er echter meer (publieke) waarde worden gecreëerd met deze samenwerkingen.

Aansluitend op bovenstaande advies is een punt van aandacht de communicatie onderling en richting de eigen organisatie. Om meer steun en ook legitimiteit te verkrijgen voor de Sportcampus en de gebiedsontwikkeling wordt het aangeraden de interne organisaties, zoals medewerkers, meer te informeren en te betrekken bij de processen. Men ervaart momenteel een te grote afstand tot het project om betrokkenheid te hebben. Dit kan in een latere fase, waarin de organisaties het daadwerkelijk moeten gaan dragen, voor een tekort aan steun en legitimiteit zorgen. Door medewerkers tijdig te informeren en te betrekken, creëer je meer begrip en betrokkenheid bij medewerkers, kunnen ze meedenken over diverse onderwerpen en zal het gemakkelijker integreren in de verschillende organisaties. Ook dit zal een positief effect hebben op de potentiële publieke waarde. Het creëren van een community kan hierbij een goed middel zijn. Goede communicatie zal ervoor zorg dragen dat de Sportcampus een succes kan worden.



REFLECTIE

Zoals al in hoofdstuk 3 is beschreven, is zelfreflectie een belangrijk criterium voor het leveren van een goed kwalitatief onderzoek. In dit hoofdstuk zal worden teruggekeken op het onderzoeksproces: wat ging goed en wat had beter gekund? Hierbij wordt kritisch gereflecteerd op verschillende keuzes die voor, tijdens en na de dataverzameling zijn gemaakt en die zodoende mogelijk van invloed zijn geweest op de uitkomsten van dit onderzoek.

Reflectie

Terugkijkend op mijn onderzoek ben ik van mening dat dit onderzoek voortvarend is voorlopen. Echter bij elk onderzoek zijn er aandachts- en/of verbeterpunten. Zo werd ik voor mijn onderzoek via collega's van FC Utrecht in contact gebracht met diverse respondenten die direct verbonden waren met de Sportcampus. Dit had aan de ene kant het voordeel dat ik snel reactie kreeg van de respondenten. Aan de andere kant wisten zij dat ik werkzaam was bij FC Utrecht door de communicatie met mijn collega's en de mailing met mijn FC Utrecht e-mailadres. Dit kan van invloed zijn geweest op de openheid van de verschillende respondenten, omdat zij mij dan meer als een FC Utrecht-medewerker zagen dan student/onderzoeker. Zo had ik gedurende de interviews het gevoel dat men zich niet vrij durfde uit te spreken over de rol FC Utrecht en hoe dit de verhoudingen beïnvloed binnen de samenwerking. Daarbij waren velen opvallend positief over die rol. Ook niet na verschillende herformuleringen van de vragen. Ondanks dat ik vooraf had aangegeven dat dit onderzoek namens de USBO wordt uitgevoerd, kan dit invloed hebben gehad op de antwoorden van de respondenten.

Daarnaast ontmoet je na een periode van twee jaar stage veel mensen en leer je je collega's pas echt goed kennen. Dat heeft er voor gezorgd dat ik enkele respondenten al kende of al een paar keer ontmoet had en daarmee enige sociale connectie had. Hierdoor verliepen interviews soms gemakkelijker en informeler dan op voorhand was verwacht. Echter is er niet het gevoel dat dit de antwoorden op de interviewvragen beïnvloed heeft. Voorafgaand aan de interviews heb ik getracht duidelijke kaders te stellen en het doel van het onderzoek uit te leggen. Hoe verder is omgegaan met de betrokkenheid van de onderzoeker bij de organisatie, is eerder benoemd in het methoden hoofdstuk.

Echter kijk ik wel met een goed gevoel terug op mijn interviews en de dataverwerking. De respondenten waren ondanks enige terughoudendheid zeer enthousiast en wilde veel vertellen over hun visie en inzichten over de Sportcampus. Ondanks dat FC Utrecht een grotere speler is in dit project, was dit volgens enkele respondenten van de andere, kleinere sportorganisaties een mooie kans om hun standpunten nog eens duidelijk te maken. En ondanks dat het niet de bedoeling was van de interviews, zorgde enkele vragen er wel voor dat de respondenten nog eens goed hun visies en standpunten gingen bekijken ten opzichte van de Sportcampus.



Vervolgonderzoek

FC Utrecht tracht een showcase neer te zetten met de Sportcampus in Nederland en daarbuiten. Voor een vervolgonderzoek kan het interessant zijn om te onderzoeken hoe andere BVO's dergelijke samenwerkingen aangaan en hoe zij om gaan met het creëren van publieke waarden. Een voorbeeld van een vergelijkbare samenwerking is die van FC Groningen met GGZ-instelling INTER-PSY, Hanzehogeschool Groningen en het Alfa-college. De samenwerking, genaamd Health I Port, is een platform waar partijen elkaar ontmoeten, kennis delen, samenwerken aan innovaties en waar zorg, research en performance samenkomen. Dit ligt in eenzelfde lijn als dat van Sportcampus Traiectum. Een dergelijk onderzoek zou dan ook kunnen worden doorgetrokken om een vergelijkend onderzoek te doen op een internationaal niveau. In Nederland kennen we niet veel voorbeelden van dergelijke samenwerkingen, maar het buitenland wel. Zo kan worden onderzocht welke betekenissen sportorganisaties, overheden en hun medewerkers hebben binnen vergelijkbare inter-organisatorische samenwerkingen in een andere (sport)cultuur. Een dergelijk onderzoek kan plaatsvinden tussen enerzijds landen waar het heel gebruikelijk is om in de sport samen te werken (bv. Noorwegen of Spanje) en anderzijds waar dit minder voorkomt (bv. Oost-Europese landen). Deze onderzoeken bieden inzichten in de mogelijke succes- en faalfactoren in relatie tot publieke waarde creatie. De resultaten van beide onderzoeken kunnen inzichtelijk maken hoe de spanningen ontstaan of voorkomen kunnen worden en kan daarmee een ondersteuning vormen in het verder bouwen aan deze showcase.

Daarnaast kan dit onderzoek ook de basis zijn voor een toekomstig evaluatieonderzoek. De Sportcampus staat nog in de kinderschoenen en dit onderzoek biedt enkel inzichten op wat er op dit moment speelt of mogelijk gaat spelen. De spanningen zoals in dit onderzoek zijn beschreven zijn nu aanwezig of kunnen dat gaan worden. Met een evaluerend onderzoek kan worden onderzocht welke ontwikkelingen de Sportcampus daadwerkelijk heeft doorgemaakt op het gebied van inter-organisatorische samenwerkingen in relatie tot publieke waarde creatie. Zijn de belangen en waarden over een langere periode veranderd of juist niet? In welke mate zijn er nog spanningen te herkennen? Zijn de spanning zoals beschreven in dit onderzoek nog aanwezig?

Tot slot kan een onderzoek naar de betekenisgeving vanuit de breedtesporter tegenover die van de topsporter interessant zijn. De (potentiele) gebruiker van dit samenwerkingsverband wordt er op deze manier bij betrokken en beter begrepen. In dit onderzoek is de breedtesporter zelf wel aan bod gekomen, maar is onderzoeker daar niet expliciet op in gegaan. Een diepgang aanbrenge met het perspectief vanuit de breedtesporter en/of topsporter zou een mooie aanvulling zijn op dit onderzoek. Op deze manier ontstaat er een vollediger beeld van de diverse belangen, wat kan leiden tot een beter inzicht in de behoefte van de stad Utrecht op het gebied van sport. Uiteindelijk kan er dan beter omgegaan worden met het creëren van publieke waarde. Aansluitend op de belangen van de sporter zou ook de commerciële zijde



van de Sportcampus meer belicht kunnen worden. Op het moment van schrijven van dit onderzoek waren en nog geen (concrete) commerciële partijen betrokken, maar die zullen er wel gaan komen als alles naar verwachting verloopt. Belangen vanuit een sponsor of partner kunnen daarmee de spanning tussen de commerciële waarden en publieke waarden meer zichtbaar maken. Ook op deze wijze ontstaat er een vollediger beeld van de inter-organisatorische samenwerking tussen de verschillende stakeholders, zodat uiteindelijk meer publieke waarde gecreëerd zou kunnen worden.

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., & O'Flynn, J. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32(3-4), 171-191.

<https://doi.org/10.1080/01900690902732731>

Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of Sport Management*, 21(3), 338-376.

<https://doi.org/10.1123/jsm.21.3.338>

Boeije, H. R. (2010). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.

Boonstra, N., & Hermens, N. (2011). *De maatschappelijke waarde van sport. Een literatuurreview naar de inverteertheffecten van sport*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & Twist, M. J. W. van (2012). *Openbaar Bestuur- Beleid, organisatie en politiek*. Deventer: Kluwer.

Brookes, S., & Wiggan, J. (2009). Reflecting the Public Value of Sport, *Public Management Review*, 11:4, 401-420, DOI: 10.1080/14719030902989490

Bryman, A. (2012). *Social research methods (5e ed.)*. New York: Oxford University Press.

De Jong, R., Vanreusel, B. & Van Driel, R. (2010). Relationships between mainstream participation rates and elite sport succes in disability sports. *European Journal of Adapted Physical Activity*, 3(1), 18-29.

Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.

De Rycke, J., & De Bosscher, V. (2019). Mapping the potential societal impacts triggered by elite sport: A conceptual framework. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 485-502.

<https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1581649>

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

Edwards, A., & Skinner, J., (2020). *Qualitative Research in Sport Management* (2nd New edition). Taylor & Francis.

Eversdijk, A.W.W. (2013). *Kiezen voor publiek-private samenwerking* (dissertatie). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Eversdijk, A.W.W., & Korsten, A.F. (2015). *Motieven en overwegingen achter publiek-private samenwerking*. *Beleidsonderzoek Online*.

FC Utrecht. (2019). *Maatschappelijke jaarverslag FC Utrecht 2018-2019*.

<https://www.fcutrecht.nl/media/13235/190809-maatschappelijk-jaarverslag-def-online-comp.pdf>

FC Utrecht. (2020). *Jaarplan voor presentatie MAR*.

FC Utrecht. (2020). *Utrecht kiest naam nieuwe Sportcampus: Traiectum*.

<https://www.fcutrecht.nl/nieuws/2020/oktober/utrecht-kiest-naam-nieuwe-sportcampus-traiectum/>

Feddersen, A., Jacobsen, S., & Maenng, W. (2009). Sports heroes and mass sport participation: The (double) paradox of the German tennis boom. *Hamburg Comtemporary Economic Discussions*, 29.

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

Geuijen, K. (2013). *Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe*. *Bestuurswetenschappen*, 68(1), p. 87-96

Hanstad, D.V., & Skille, E.A. (2010). Does elite sport develop mass sport? A Norwegian case study. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 1, 51-68.

Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration & society*, 39(3), 354-381. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1177/0095399707300703>



Klijn, E. H., & Van Twist, M. J. W. (2007b). Publiek-private samenwerking in Nederland, Overzicht van theorie en praktijk.

De Leeuw, J. (2008). Betaald Voetbal en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Sport & Strategie Arko Sports Media, Vol. 2, Uitgave: 1, Pagina's: 1-3, en 10

Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation? Intl Journal of Public Administration, 32(3-4), 192-219.

Meynhardt, T. & Frantz, E. (2016). Der public value des RB Leipzig. Eine Untersuchung des Gemeinwohlpotenzials des RB Leipzig.

https://www.alexandria.unisg.ch/250371/1/Meynhardt_Franz_Der_Public_Value_des_RB_Leipzig_2017.pdf

Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. 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. (2005). Creating public value through private/public partnerships. Geredigeerde speech ten behoeve van X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Publica, Chili: Santioga, 18-21 oktober 2005.

Moore, M. H. (2013). Recognizing public value. Harvard: Harvard University Press.

Moore, M.H., & Khagram, S. (2004). On creating public value: What business might learn from government about strategic management. (Working Paper No. 3). Behorend tot Corporate Social Responsibility Initiative.

Morse, A. L., & McEvoy, C. D. (2014). Qualitative research in sport management: Case study as a methodological approach. The Qualitative Report, How to Article, 19(17), 1-13

Nederlandse Sportraad. Het speelveld van de sport: Discussienota over de organisatie en financiering van de sport in de toekomst (2020)



NOS. (2020). Hoe FC Utrecht de top wil aantikken: Barça als inspiratiebron. Geraadpleegd op 26 november 2020, van <https://nos.nl/artikel/2350507-hoe-fc-utrecht-de-top-wil-aantikken-barca-als-inspiratiebron.html>

Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Future Directions Published by : Academy of Management Linked references are available on JSTOR for this article: Determinants of Interorganizational Relationships : Integration and Futu. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Page, S.B., Stone, M.M., Bryson, J.M. & Crosby, B.C. (2015). Public Value creation by cross-sector collaborations: a framework and challenges of assesment. *Public administration*.

Proulx, K. E., Hager, M. A., & Klein, K. C. (2014). Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 746- 765.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0121>

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

Rhodes, R. A., & Wanna, J. (2007). The limits to public value, or rescuing responsible government from the platonic guardians. *Australian Journal of Public Administration*, 66(4), 406-421.

Van der Roest, J.-W., Dijk, B. (2021) Developing a public value proposition of elite sports in the Northern Netherlands.

Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In: SCP, *In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Smit, N., & Van Thiel, S. (2002) De zakelijke overheid – publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 11(6), p. 226-234.

StadsbladNL. (2020). Utrechters: denk mee over naam. Geraadpleegd op 26 november 2020, van <https://www.stadsbladutrecht.nl/nieuws/nieuwsflits/1012825/-utrechters-denk-mee-over-naam->

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

Talbot, C. (2006) *Measuring Public Value: A Competing Values Approach*. London: Work Foundation

Traiectum. (2021). *Traiectum Sportcampus Utrecht*. Sportcampus Utrecht. Geraadpleegd op 26 november 2020, van <https://sportcampusutrecht.nl>.

Traiectum (2021). *Structurering van samenwerking (organisatievorm)*. Niet beschikbaar, intern document. Verkregen via persoonlijke communicatie met Niek Amelink

Van Bottenburg, M., Elling, A., Hover, P., & Brinkhof, S.R.A. (2012), Romijn, D. *De maatschappelijke betekenis van topsport : literatuurstudie in opdracht van het ministerie van VWS*. Arko Sports Media

Van de Noort, M., Van der Torre, E. J., & Douglas, S.C. (2017). *Belofte, pijn en medicijn: het verantwoorden van publieke waardecreatie aan de lokale politiek en maatschappelijke partners*. *Bestuurswetenschappen*, 71(2), 5.

Van den Heuvel, A., & Conolly, L. (2001). *The impact of the Olympics on participation in Australia: Trickle down effect, discouragement effect or no effect?* Canberra: National Centre for Culture and Recreation Statistics, Australian Bureau of Statistics.

Van Eekeren, F. (2016). *De waardenvolle club: het besturen en managen van publieke waardecreatie in voetbalorganisaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Van Eekeren, F., & Dijk, B. (2013). *Rendement van maatschappelijk verantwoord ondernemen door BVO's: seizoen 2011-2012*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO).

Van Eekeren, F., Dijk, B., & Brinkhof, S.R.A. (2012). *Onderzoek rendement en kritische succesfactoren van maatschappelijk verantwoord ondernemen door bvo's: seizoen 2010-2011*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO).

Vennix, J. A. M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Van Haren Publishing.

Verweij, S. (2015). *Achieving satisfaction when implementing PPP transportation infrastructure projects: A qualitative comparative analysis of the A15 highway DBFM project*. *International Journal of Project*



Management, 33(1), 189–200.

<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1016%2Fj.ijproman.2014.05.004>

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

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

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

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). *Corporate social responsibility (CSR) in football. Exploring modes of CSR implementation*.

Bijlage

Bijlage 1 Topiclijst

Topics	Vragen
<p>Opening</p>	<p>Korte uitleg over het onderzoek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inhoud/onderwerp van het onderzoek. • Toestemming over opnemen/uitschrijven en dat het anoniem kan zijn als de respondent dat wil. • Waarde van de respondent benadrukken. Zichzelf kort voorstellen en rol in zijn/haar organisatie.
<p>Traiectum</p>	<p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe zijn jullie in het project Traiectum betrokken geraakt? (motieven) <ul style="list-style-type: none"> - Topsport verbeteren - Economische reden - Middelen delen • Welke rol vervult u zelf binnen Traiectum, of binnen uw eigen vereniging/organisatie? • Welke doelstellingen heeft Traiectum? <ul style="list-style-type: none"> - Wat is er nodig om het doel te behalen? • Wat betekent Traiectum voor uw vereniging/organisatie? Hoe passen de belangen en doelen van uw vereniging/organisatie in de context van de Sportcampus. Ervaart u wel eens spanning tussen uw eigen doelen en die van andere partijen? Wat wordt er mee gedaan? <p>Samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe zijn de verhoudingen? <ul style="list-style-type: none"> - Gelijk/leider/apart bestuur - En hoe zijn jullie tot een dergelijk besluit gekomen.

	<ul style="list-style-type: none">• Hoe ervaart u de huidige samenwerking met de andere organisaties en waardoor komt dit.• Doen zich over bepaalde onderwerpen, zijn er onderwerpen waaronder jullie van mening verschillen?• Zijn er ook zekere spanningen/heftige discussies tussen de partijen? Kun je hier een voorbeeld van geven.• Welke spanningen/ uitdagingen/ hindernissen verwacht u in de samenwerkingen tegen te komen in de toekomst?
Publieke waarde	Legitimiteit en steun <ul style="list-style-type: none">• Hoe kijken leden, vrijwilligers en medewerkers naar het idee van de Sportcampus. (interne respondenten)• Wie is aan wie verantwoording verplicht• Heeft u vertrouwen in de structuur en de processen die er nu staan? Waarom? Wat zou u anders willen zien eventueel? Operationele capaciteiten <ul style="list-style-type: none">• Als het eenmaal gerealiseerd is zullen er ook dagelijks werkzaamheden zijn. Wie gaat dat doen?<ul style="list-style-type: none">- Eigen medewerkers of vrijwilligers?- Financiële middelen vanuit iedere vereniging?• Mogelijkheden tot gebruik elkaars middelen<ul style="list-style-type: none">- Toereikend genoeg?• Is de investering van alle partijen gelijk?<ul style="list-style-type: none">- Financieel, tijd, kennis en handjes. Publieke waarden <ul style="list-style-type: none">• In de media wordt vooral het topsportaspect aangehaald van



	<p>Trajectum. Is dat ook waar de nadruk op moet liggen volgens u?</p> <p>- Topsport, breedtesport, recreatiesport, bewegen? Hoe combineer je het?</p> <ul style="list-style-type: none">• Er is een maatschappelijke of publieke waarde volgens u aan topsport• Welke mogelijkheden ziet u in die context voor de breedte- of recreatieve sport?
Afsluiting	<p>Bedankt voor uw deelname!!</p> <ul style="list-style-type: none">• Ik zal bij het afronden van mijn onderzoek mijn onderzoek delen via Niek Amelink. Dan zet hij dit door naar alle respondenten.



Bijlage 2 Codeboom

- **Functie**
 - Functietitel
 - Inhoud van de functie
 - Rol binnen Traiectum
- **Deelnemers Traiectum**
 - Motieven voor Traiectum
 - Mate van investering
 - Capaciteiten deelnemers
 - Vertrouwen
 - Spanningen
 - Communicatie
 - Betrokkenheid deelnemers
 - Vrijwilligheid
 - Tijdstekort
 - Verantwoording
 - Rol gemeente
- **Doelstellingen Traiectum**
 - Motief samenwerking
 - Andere interpretatie
 - Onduidelijke doelstelling
 - Mismatch doelstellingen
 - effect onduidelijkheid
 - Richting en kaders
- **Rol FC Utrecht**
 - Doelstelling FC Utrecht
 - Dominant
 - Posities t.o.v. andere partijen
- **Ontwikkeling Sportcampus**
 - Effecten stad en regio
 - Effecten interne organisaties
- **Mening van Sporters**
 - Positieve ontwikkeling
 - Negatieve ontwikkeling
 - Communicatie



- **Maatschappelijke waarde sport**
 - Waarden
 - Kanttekening meerwaarde sport
 - Beïnvloeding door rolmodellen
- **Samenwerking**
 - Motieven
 - Ervaring
 - Communicatie
 - Betrokkenheid
- **Topsport vs Breedtesport**
 - Maatschappelijke waarden Topsport
 - Invulling publieke waarde