

De publieke waarde van commercieel sportaanbod

Een kwalitatief onderzoek naar de publieke waarde van
commercieel sportaanbod en publieke samenwerking in de
gemeente Utrecht

Informatiepagina

Titel: De publieke waarde van commercieel sportaanbod

Ondertitel: Een kwalitatief onderzoek naar de publieke waarde van commercieel sportaanbod in de gemeente Utrecht

Onderwijsinstelling:

Universiteit Utrecht

Departement Bestuur- en Organiseringswetenschappen

Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC te Utrecht

Master Sportbeleid & Sportmanagement

Afstudeerperiode: januari 2022 – maart 2023

Inleverdatum: Utrecht, 6 maart 2023

Auteur masterscriptie:

J.W. (Jasper) Boelders | 6988172

Scriptiebegeleider: dr. Jan-Willem van der Roest

Tweede beoordelaar: dr. Michel van Slobbe

Inhoudsopgave

Informatiepagina	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Het doel van het onderzoek	8
1.3 Onderzoeksvraag	8
1.4 Wetenschappelijk relevantie	9
1.5 Maatschappelijk relevantie	9
1.6 Organisatorische context	10
1.7 Afbakening	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader	12
2.1 Geïntegreerde Benadering Publieke Waarde	13
2.2 Public Value Governance Triangle	14
2.3 Gezamenlijke Public Value Governance Triangle	15
Hoofdstuk 3: Literatuurstudie	17
3.1 Publieke Management Paradigma's	18
3.2 De Publieke Waarde benadering	19
3.3 Waarde van Sport	20
3.4 Sportondememers en Publieke Waarde	21
3.5 Beleidscontext	22
3.6 Beleidsanalyse: Logic Model	23
Hoofdstuk 4: Methodologie	25
4.1 Onderzoeksperspectief	26
4.2 Onderzoeksmethoden	26
4.3 Data-analyse	29
4.4 Validiteit en Betrouwbaarheid	29
Hoofdstuk 5: Resultaten	31
5.1 De impact	32
5.2 Waarde bepalen	34
5.3 Commerciële sportorganisaties	36
5.4 Verbindingen	37
Hoofdstuk 6: Analyse	40
6.1 Fitness	41
6.2 Padel	42

6.3 Vechtsport	44
6.4 Slotanalyse	45
Hoofdstuk 7: Conclusie	47
7.1 Deelvraag I (wetenschappelijke literatuur)	48
7.2 Deelvraag II (beleidsinterventies)	48
7.3 Deelvraag III (toegekende PW)	48
7.4 Deelvraag IV (ontstaan PW)	49
7.5 Deelvraag V (samenwerking)	49
7.6 Hoofdvraag	50
Hoofdstuk 8: Discussie	51
8.1 Vertekende aanname	52
8.2 Selecteren onderzoeksgroep	52
8.3 Theoretische lens	53
Hoofdstuk 9: Aanbevelingen	54
9.1 Publiek waarde propositie sportondememers	55
9.2 Samen de waarde bepalen	55
Nawoord	57
Bibliografie	58
Bijlage 1: Sectoren	65
Bijlage 2: PVGT	66
Bijlage 3: PW-driehoek	67
Bijlage 4: Logic model	68
Bijlage 5: Codeboom Logic Model	70
Bijlage 6: Topiclist Sportondernemers (a)	71
Bijlage 7: Topiclist Sportbeleidsmedewerkers (b)	73
Bijlage 8: Totaaloverzicht respondenten	75
Bijlage 9: Codeboom interviews	76
Bijlage 10: Onderzoek ethiek en databorging	77
Bijlage 11: Mail sportaanbieders	78

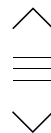
Samenvatting

Het sportaanbod en de overheid kennen in Nederland veel interactie en afhankelijkheden. De commerciële sport is hierop geen uitzondering, maar wordt weinig benoemd in gemeentelijk sportbeleid. Dit, terwijl het aannemelijk is dat ook commercieel sportaanbod een bijdrage levert aan publieke doelstellingen, denk hierbij aan het verbeteren van de volksgezondheid en sociale cohesie. Het onderzoek richt zich op de vraag of dit sportaanbod van publieke waarde wordt gezien door sportbeleidsambtenaren en de aanbieders zelf. Aanvullend wordt er gekeken hoe deze twee perspectieven gezamenlijk via commercieel sportaanbod publieke waarde kunnen creëren. Om dit te onderzoeken is er een kwalitatieve onderzoeksbenadering gekozen. Aan de hand van, in totaal 12, interviews met sportbeleidsambtenaren en commerciële sportaanbieders is er gevraagd naar de betekenis die zij geven aan de publieke waarde van commercieel sportaanbod. Het onderzoek gebruikt de theorie van Bryson et al. als kader om te kijken naar publieke waarde-creatie zonder of samen met de publieke sector (2015a). Hieruit komt naar voren dat zowel de sportbeleidsambtenaren als de commerciële sportaanbieders zien dat het aanbod zorgt voor publieke waarde. Hierbij komen vanuit beiden punten naar voren die gaan over het verbeteren van de volksgezondheid, het voldoen aan de vraag naar sportaanbod en het bieden van een uitlaatklep. De sportaanbieders benadrukken aanvullend ook het verbinden van mensen als belangrijke impact. Toch beschrijven beide partijen ook dat het zijn van een commerciële organisatie beperkingen met zich meebrengt die volgens de sportaanbieders niet altijd nodig zijn. De commerciële insteek zou ervoor zorgen dat samenwerkingen, regelingen en legitimiteit voor het creëren van publieke waarde worden beperkt. Wel zeggen alle sportaanbieders open te staan voor het creëren van meer publieke impact in samenwerking met de gemeente. Dit soort samenwerkingen bestaan ook al en hier wordt al gewerkt aan het creëren van PW. Verder komt De PW voort uit de waardering van het aanbod en de menselijke behoefte om te kunnen bewegen. Aanvullend doordat individuele, uit eigenbelang gemotiveerde, sport afnamen en er in de optelsom PW ontstaat, voornamelijk meer volksgezondheid. Het onderzoek is hiermee van belang omdat het inzicht geeft in de verschillende rollen en de publieke waarde van de commerciële sport. Zo kan de gemeente meer legitimiteit verschaffen aan commerciële sportaanbieders om publieke waarde toe te voegen en willen de aanbieders graag mee denken over de waarde die gecreëerd kan worden door middel van de commerciële sport. Hier uitvoering aan geven kan door middel van het opzetten van netwerken en door de aanbieders vroegtijdig te betrekken bij het bepalen van de gewenste te creëren publieke waarde met de daarbij horende commercie.

Kernwoorden

Publieke waarde | Public Value Governance Triangle | Commerciële sportaanbieders | Gemeente Utrecht | Sportondernemer | Sportbeleid | | Padel | Fitness | Vechtsport

1 Inleiding



Als echt polder- en verenigingsland kent Nederland de kracht van samenwerken, de sportsector is hier een goed voorbeeld van. Het verbaast dan ook niet dat een van de belangrijkste sportbeleidsdocumenten een samenwerkingsakkoord is tussen meerdere betrokken partijen. Zo hebben de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) zich als strategische partners samen verenigd in het nationale sportakkoord. Ook wordt er in dit akkoord wederom opgeroepen tot het vormen van akkoorden op lokaal en regionaal niveau. Door middel van deze akkoorden worden de handen ineen geslagen om de kracht van sport maatschappelijk beter te benutten (VWS; VSG; NOC*NSF, 2018). Het akkoord is uitgerold over bijna alle gemeenten in Nederland en krijgt na vier jaar een update. In december 2023 zal naar verwachting sportakkoord II worden ingevoerd (VWS, 2022). Een opvallende verandering is het toevoegen van een nieuwe strategische partner, namelijk het Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS). De reden hiervoor is volgens minister Helder van Langdurige Zorg en Sport dat *“we zien dat zij nodig zijn om het verschil te maken.”* (VWS, 2022, p. 8). Het toevoegen van het platform dat zich richt op de commerciële sport valt op omdat het POS officieel is opgericht in 2021 (POS, z.d.), waardoor het voor veel mensen nog onbekend is. Daarnaast is het opvallend, omdat het POS de commerciële sportaanbieders zal vertegenwoordigen en de commerciële sport aldus mee gaat denken over het realiseren van maatschappelijke impact. Of de samenleving meerwaarde gaat ervaren van het polderen met de commerciële sport zal moeten blijken.



Het roept de vraag op wat voor maatschappelijke waarde de commerciële sport heeft en kan hebben in de samenleving. In welke mate draagt de sector bijvoorbeeld bij aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen, zoals het verbeteren van de volksgezondheid en de sociale cohesie (NL Actief, 2022; Tiessen-Raaphorst, 2018). De maatschappelijke waarde van deze ondernemingen kan een motivatie zijn om deze ondernemingen te helpen, zoals dat gebeurde tijdens de corona- en energiecrises (NOS, 2022). Zo zorgen de zwembaden voor zwemveiligheid en de fitnessbranche als grootste commerciële sportaanbieder voor een aanzienlijke gezondheidsimpact (NOC*NSF, 2022).

1.1 Probleemstelling

De commerciële sportsector voorziet in veel verschillende sportbehoefte, zo sport 18,2% van de wekelijkse sporters in Nederland bij een commerciële sportaanbieder (5 t/m 80 jaar) (KPMG, 2019). Met 2.1 miljard aan inkomsten per jaar en zonder al te veel overheidsinterventie is het dan ook een goed functionerende sector (KPMG, 2019). Echter, er was weinig aandacht vanuit de publieke sector voor de rol die de commerciële sportaanbieder kunnen hebben voor het aangaan van maatschappelijke uitdagingen (Hoogendam, Ruikes, & Hoekman, 2021; Leisink, Boselie, & Hosking, 2013). De markt, de overheid en het maatschappelijke middenveld werken als sector zelfstandig en hebben eigen doelstellingen of visies. Echter, de drie sectoren kennen, zowel in de sport als in de gehele samenleving, veel interactie en wordt er geprobeerd door te werken in netwerken en met diverse actoren, zo optimaal mogelijk te functioneren (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014; Scheerder, Vos, & Borgers, 2017). Zo (i) bestaat er in sportsector verwevenheid tussen de overheid en de markt door bijvoorbeeld wet- en regelgeving (ACM, z.d.), (ii) zijn de drie sectoren in het nieuwe sportakkoord vertegenwoordigd (klootwijk, 2022; VWS et al., 2018), (iii) zijn er zowel incidentele als enkele structurele subsidies voor sportondernemers (Gemeente Utrecht, 2022), (iv) is er versnippering tussen eigenaren, exploitanten en gebruikers van sportaccommodaties (de Heij, 2018). tot slot levert de marktsector een bijdrage aan publieke doelstellingen zoals gezondheid en sociale cohesie (NL Actief, 2022; Tiessen-Raaphorst & Annet, 2018).

Zoals vermeld kennen de sportmarkt en de overheid interactie en afhankelijkheden. De NLSportraad stelt als randvoorwaarde voor een toekomstige organisatie een ordening tussen markt en overheid. De rollen, posities en verantwoordelijkheden van de overheid en verschillende sportaanbieder, waaronder commerciële sportaanbieder, dienen explicieter gemaakt te worden (NLSportraad, 2020). Wat is bijvoorbeeld de rol van een commercieel sportcentrum in de stad? Hoe wordt de sterke groei van padel gewaardeerd? Wordt de juiste waarde gecreëerd bij voetbalscholen en welke betekenis hebben maatschappelijke sportondernemers? Het huidige gemeentelijke sportbeleid geeft geen antwoord op deze vragen, kent weinig beschreven beleidsinterventies gericht op commercieel sportaanbod en is impliciet over de rol van dit sportaanbod (Hoogendam et al., 2021)

Gemeentes hebben onvoldoende gedefinieerd welke waarde commercieel sportaanbod toevoegt aan de samenleving en hoe deze waarde beschermd of vergroot kan worden. Er is geen visie over hoe er in samenwerking gestuurd kan worden op het versterken van deze waarde voor de samenleving. Volgens Bryson et al. kan er door middel van het definiëren van PW-doelstellingen en samenwerking tussen verschillende sectoren meer PW ontstaan (2021).

Dit is in het belang van gemeentes om effectief sportbeleid te kunnen voeren waarmee wordt gewerkt aan maatschappelijke uitdagingen zoals het toenemende aantal mensen met overgewicht en de individualisering van de samenleving (KPMG, 2019). Daarnaast is het in het belang van sportondernemers waar soms het mes aan zowel de maatschappelijke kant als de commerciële kant snijdt, maar op bepaalde momenten ook spanning oplevert, en is het in het belang van de samenleving om een goed functionerende sportsector te hebben waar iedereen op een gezonde manier wordt gestimuleerd en uitgedaagd om te bewegen. Nu concurreert commercieel sportaanbod zoals padel in Utrecht met de verenigingsport om sportruimte (AD, 2022) en verloopt het contact met de commerciële ijsbaan niet altijd even goed wat in beide gevallen zorgt voor vervelende situaties (RTV Utrecht, 2021). Toch kan ook de maatschappelijke bijdrage die geleverd kan worden aan de

samenleving komen van commerciële sportondernemers, zo heeft deze groep steeds meer oog voor de maatschappelijke impact (van Eekeren, 2013). Maatschappelijke behoeftes zouden hiermee beter kunnen worden gekoppeld aan de waarde die commercieel sportaanbod kan en wil creëren.

De toegevoegde waarde, gecreëerd door de overheid voor de samenleving, noemt Moore 'Public Value' (Publieke Waarde, oftewel 'PW') (1995, p. 28). De PW van gemeentelijke sportaccommodaties is bijvoorbeeld het bevorderen van de fysieke gezondheid en de sociale verbinding. Naast Moore (1995) zijn er ook andere opvattingen van PW, waardoor de PW van commercieel sportaanbod ook verschillend gewaardeerd kan worden (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2015a). Deze verschillende waarderingen van commercieel sportaanbod zijn in sportbeleid onvoldoende belicht, waarmee er ook geen aanspraak wordt gedaan op de potentiële PW-creatie.

1.2 Het doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in wat voor soorten PW er worden toegekend aan commercieel sportaanbod in gemeente Utrecht. Dit wordt gedaan vanuit verschillende opvattingen over hoe PW ontstaat (Bryson et al., 2015a). Dit is van belang om twee redenen: (i) ten eerste omdat het onderzoek zowel vanuit de sportondernemers als de publieke managers kijkt naar wat de PW is, hierbij past het dat er ruimte is voor verschillende opvattingen over de definitie van PW, en (ii) ten tweede omdat de benadering van Moore onvoldoende grip biedt voor de creatie van PW buiten de publieke sector en met name in samenwerkingsverband.

Dit samenwerkingsverband is van belang voor het tweede doel van het onderzoek, namelijk om te onderzoeken of samenwerking tussen de gemeente en het commerciële sportaanbod een middel kan zijn om de PW van commerciële sportaanbod te versterken, al dan niet te volledig te creëren.

Het dit onderzoek tracht ik de ontstaande PW van commercieel sportaanbod te belichten en bekijkt of samenwerking tussen gemeente en commercieel sportaanbod ten behoeve van de PW zinvol kan zijn. Ten behoeve van dit onderzoeksdoel is er een set van onderzoeksvragen opgesteld aan de hand waarvan het onderzoek wordt vormgegeven.

1.3 Onderzoeksvraag

In dit onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

- *Welke betekenis geven commerciële sportaanbieders en sportbeleidsadviseurs in Utrecht aan de publieke waarde van commercieel sportaanbod?*

Hiermee richt het onderzoek zich op de vraag welke soorten PW er worden toegekend aan commercieel sportaanbod. Daarnaast richt het onderzoek zich op een mogelijke samenwerking tussen gemeente en commercieel sportaanbod om de PW te bevorderen. Deelvraag twee focust zich breed op Nederland om de context te verkennen, daarna richt het onderzoek zich op de gemeente Utrecht. Ter ondersteuning van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- *Deelvraag 1: Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over het begrip publieke waarde en hoe wordt dit binnen de sport toegepast?*
- *Deelvraag 2: Welke beleidsinterventies gericht op commercieel sportaanbod zijn er binnen het huidige sportbeleid in de grootse vier gemeente in Nederland?*
- *Deelvraag 3: Welke soorten publieke waarde worden er toegekend aan commercieel sportaanbod door commerciële sportaanbieders en beleidsambtenaren in Utrecht?*
- *Deelvraag 4: Hoe ontstaat publieke waarde bij een commerciële sportaanbieder in Utrecht?*
- *Deelvraag 5: Welke betekenis wordt er gegeven aan het bevorderen van de publieke waarde van commercieel sportaanbod in samenwerking tussen de gemeente Utrecht en de commerciële sportaanbieders?*

1.4 Wetenschappelijk relevantie

Met het beantwoorden van deze vragen levert het onderzoek een bijdrage aan de literatuur rondom PW. Binnen de literatuur van PW voegt dit onderzoek kennis toe aan de PW benadering van Bryson et al. (2015a). Deze benadering borduurt voort op de oorspronkelijke PW-theorie van Moore, maar onderscheidt zich expliciet door zich meer te richten op de omgeving en samenwerking tussen actoren (1995;2015a). Vanuit deze benadering van PW stellen Bryson, Sancino, Benington en Sørensen dat er meer onderzoek gedaan moet worden naar de hoe actoren samen bepalen wat voor PW er kan en moet ontstaan (2017). Zo zijn er verschillende belangen tussen actoren en beïnvloeden ze daarmee het ontstaan van PW. Aanvullend stellen Bryson et al. dat de gepresenteerde benadering onderzoek en verdieping vraagt vanuit diverse disciplines (2014, 2015a). Vanuit de sportsector gebruikt het onderzoek de benadering van Bryson et al. (2015a)

Binnen de sportliteratuur is er divers onderzoek gedaan naar de PW van sportclubs, topsport en (top)sportevenementen (van Bottenburg, Elling, Hover, & Brinkhof, 2012; Brookes & Wiggan, 2009; van Eekeren, 2021; Foley, McGillivray, & McPherson, 2015; van der Roest & Dijk, 2021) De meeste onderzoeken gebruiken de benadering van Moore, maar ook de benadering van Bryson et al. is een enkele keer gebruikt voor onderzoek naar PW-creatie in samenwerking met sportverenigingen (Sancino, Rees, & Schindele, 2018). Een van de aanbevelingen uit dit onderzoek is een betere belichting van het concept PW.

De maatschappelijke waarde en effecten van sporten zijn al langer bekend (Bailey, Hillman, Arent, & Petitpas, 2012; Boonstra & Hermens, 2011). Deze maatschappelijke waarde zijn ook terug te vinden als motivatie in Nederlands sportbeleid om te investeren in sport (van Bottenburg & Schuyt, 1996). Echter, er is in deze onderzoeken naar maatschappelijke waarde en effecten van sporten geen specifieke aandacht voor de impact van commercieel sportaanbod op de samenleving. Waar al eerder is aangetoond dat sport als middel ingezet kan worden om PW te creëren is het de vraag of commercieel sportaanbod gebruik kan maken van de verschillende effecten en maatschappelijke waarde van sport om PW te creëren. In de benadering van Bryson et al. is er ruimte voor verschillende opvattingen van PW (2015a). Hiermee is het voor de verschillende betrokken mogelijk om aan te geven hoe deze eerder beschreven effecten kunnen leiden tot PW. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook de bijdrage aan de PW benadering volgens Bryson et al. en de focus van PW op commercieel sportaanbod (2015a). Andere onderzoeken besteden hier geen specifieke aandacht aan. Dit onderzoek focust zich op de betekenis die door sportbeleidsmedewerkers en commerciële sportaanbieders wordt gegeven aan de PW van commercieel sportaanbod in de stad Utrecht.

1.5 Maatschappelijk relevantie

Het onderzoek richt zich op gemeente Utrecht wat een verdichtende stad is. Net zoals de meeste gemeente is Utrecht bezig met het activeren van mensen om te gaan sporten. Het hiervoor aanleggen van de juiste sportinfrastructuur is in een stad als Utrecht een uitdaging door de beperkte ruimte. (Gemeente Utrecht, 2021b). Het onderzoek in Utrecht is om drie redenen maatschappelijk relevant. Ten eerste geeft het onderzoek inzicht in hoe er PW wordt gecreëerd voor de samenleving. Meer specifiek zoomt het onderzoek in op hoe deze waarde tot stand komt bij commercieel sportaanbod. Dit is sportaanbod dat gemiddeld op de kortste afstand van mensen bevindt (Hover & van Eldert, 2019). Doordat het onderzoek meer inzicht geeft in de wereld van het commercieel sportaanbod en de waarde die het aanbod vertegenwoordigt, wordt inzichtelijk of gestuurd kan worden op het behalen van meer en bredere maatschappelijke doelen. Door hier meer inzicht in te verkrijgen, kan er beter ingespeeld worden op zowel succesfactoren als valkuilen met betrekking tot deze doelen. Het inzicht draagt daarmee bij aan het creëren van handvaten voor beleidsambtenaren en sportondernemers. Met deze handvaten kunnen beide partijen, indien gewenst, zichzelf beter op elkaar inrichten. Denk hierbij aan het inrichten van beleidsinterventies voor sportstimulering of voor een veilig sportklimaat.

Ten tweede is het onderzoek maatschappelijk relevant omdat het onderzoek meer inzicht geeft in de rol van het commerciële sportaanbod in de stad. De gemeente zou bijvoorbeeld het commerciële sportaanbod aan de principes van de markt kunnen over laten omdat hiermee de belangen van de samenleving goed zijn gewaarborgd. Daarentegen zou de gemeente het sportaanbod ook kunnen gebruiken om meer mensen goed in beweging te krijgen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door te sturen op het verbeteren van de kwaliteit en de veiligheid van het aanbod. Omdat het sportbeleid wordt gefinancierd met publiek geld en rechtstreeks de sporters in de gemeente raakt, verdienen deze keuzes in het beleid een degelijke onderbouwing.

Tot slot richt het onderzoek zich op het sportbeleid om een bijdrage te kunnen leveren aan publieke doelen zoals het verbeteren van de volksgezondheid en de sociale cohesie. De ambities om meer mensen aan de beweegrichtlijnen te laten voldoen, is hierin een overkoepelende waarde die volksgezondheid vertegenwoordigt (Sport verenigt Nederland, 2018; VWS, 2018). Het onderzoek tracht bij te dragen aan de kennis over effectief gemeentelijk sportbeleid, waarmee het bijvoorbeeld kan bijdragen aan het vergroten van de fitheid van mensen, tegengaan van eenzaamheid en het vormen van gemeenschappen.

1.6 Organisatorische context

In het onderzoek worden twee kanten belicht, de organisatorische context van beide wordt beschreven. Ten eerste wordt toegelicht wat de organisatorische context is van gemeente Utrecht, daarna zal een toelichting van de commerciële sportaanbod sector volgen. De gemeente Utrecht heeft momenteel 360.000 inwoners, maar maakt een sterke groei door. Zo groeit de stad rond 2040 richting de 450.000 inwoners (Gemeente Utrecht, 2021a). Deze groei brengt verschillende uitdagingen met zich mee. Een van deze uitdagingen is dat de stad relatief vol is en dat er weinig ruimte is voor de bouw van nieuwe publieke (sport)accommodaties. Hiermee komen de bestaande faciliteiten onder druk te staan. Dit vraagt om creatieve en slimme oplossingen om zo efficiënt gebruik te maken van bestaande en toekomstige voorzieningen (Gemeente Utrecht, 2021b). Team Sport binnen de gemeente Utrecht is onderdeel van het cluster Sport en Samenleving. Dit cluster valt onder de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling (Gemeente Utrecht, z.d.). Binnen deze afdeling wordt er met ongeveer 150 Fte gewerkt aan het versterken van de sociale basis van Utrechters. Sport maakt hier een deel van uit door mensen te stimuleren om onderdeel te zijn van de maatschappij, sociaal kapitaal op te bouwen en fysiek- en mentaal gezondheid te zijn (Gemeente Utrecht, z.d.). Binnen de afdeling Sport wordt hierop ingezet door twee pijlers, namelijk het accommoderen van sport in de stad en door middel van sportstimulering. Dit doet de gemeente in samenwerking met SportUtrecht. Deze sportdienst adviseert de gemeente over beleidsontwikkelingen en organiseert laagdrempelig sport aanbod in de wijken (Gemeente Utrecht, 2021c).

De (Commerciële)Sportsector

De grootste drie categorieën waarin mensen sporten op wekelijkse basis worden nu, om een beter beeld te krijgen van de sportsector, toegelicht. Ten eerste de grootste groep mensen, namelijk de mensen die ongeorganiseerd sporten (46,9%) (KPMG, 2019). Dit zijn sporters die in de openbare ruimte zonder vorm van begeleiding of georganiseerde competitie sporten. Dit kan zelfstandig sporten zijn, maar ook in groepsverband, zolang er geen formele organisatiestructuur aan ten grondslag ligt. De tweede categorie is de georganiseerde sport, deze categorie bestaat uit iets minder dan 20.000 sportverenigingen in Nederland die allemaal vallen onder verschillende sportbonden (23,0%). De hoeveelheid en het vrijwillige karakter van dit aanbod maakt de Nederlandse sportsector uniek (van Bottenburg, 1995). Als derde en relevant voor dit onderzoek is de categorie anders-georganiseerd sportaanbod (18,2%). Deze categorie bestaat uit georganiseerd sportaanbod buiten een sportvereniging om. Denk hierbij aan fitnesscentra, zwembaden en bootcampclubjes. Tot slot de categorie 'overige', deze groep sport bijvoorbeeld bij een zorginstelling, revalidatiecentrum of school gerelateerd aanbod (11,9%) (KPMG, 2019).

Het verenigingssportaanbod in is *'non-profit'* georganiseerd en het anders-georganiseerde sportaanbod wordt *'for-profit'* aangeboden. De particuliere sportverenigingen kennen een vervlechting met de overheid. Dit komt mede door directe en indirecte geldstromen, maar de verenigingen zijn van oorsprong autonome organisaties (van Bottenburg, 1995). Tegenwoordig zijn er ook voorstellen om sport een verplichte taak te maken van de publieke sector. Dit zou ertoe kunnen leiden dat deze geldstromen richting de sportsector wettelijk worden vastgelegd (NLSportraad, 2020). Kijkend naar de *'for-profit'* sportsector vallen een aantal punten op. Ten eerste dat de echte doorbraak van de commerciële sport, na verschillende vechtscholen en tennisclubs voor de elite, pas in de jaren 80 was. Dit kwam door het veelvoud van nieuwe fitnessscholen die toetraden tot de sportsector (van Bottenburg, 1995). Hierna volgden verschillende vormen van commercieel sportaanbod en is het sportaanbod een serieus onderdeel van de sportsector (KPMG, 2019). In 1991 werd dan ook de branchevereniging voor ondernemende sport- en beweegbedrijven opgericht genaamd Fit!vak, tegenwoordig NActief genoemd (NL Actief, z.d.). Deze organisatie richt zich voornamelijk op de fitnesssector. In 2019 is er een aanvullende organisatie bij gekomen namelijk, het eerder benoemde Platform Ondernemende Sportaanbieders (POS). Dit platform probeert breed te spreken voor alle sportondernemers, NActief maakt dan ook onderdeel uit van dit platform. Daarnaast zijn er ook andere grote groepen vertegenwoordigd zoals de dansscholen, yogacentra en vechtsportcentra (POS, z.d.). Het POS vindt dat de maatschappelijke functie van commercieel sportaanbod onderbelicht zou zijn. Zo wordt er gesteld dat sportondernemers richting de breedtesport meer kunnen doen rondom maatschappelijke waarde als gezondheid, vitaliteit en cohesie (POS, z.d.).

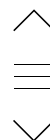
Ter verduidelijking van de organisatorische context en de verhoudingen tussen markt, overheid en middenveld is op basis van het *'model voor profit-sectoren binnen de welvaerstssamenleving'* een indeling gemaakt van actoren (Scheerder, 2007) (zie Bijlage 1 indeling actoren). Deze actoren zijn van toepassing binnen dit onderzoek en er zijn enkele voorbeelden toegevoegd die passen binnen de organisatorische sportcontext van Utrecht ter ondersteuning (Scheerder, 2007).

1.7 Afbakening

Voor het onderzoek is het belangrijk om de volgende punten af te bakenen. Als eerste wordt er in het onderzoek gesproken over publieke waarde (afgekort PW) en een enkele keer over publieke waarden. Het is mogelijk om te spreken over meerdere soorten PW. In het onderzoek wordt met publieke waarden (meervoud) bedoeld op idealen, uitgangspunten en motieven die ten grondslag liggen aan het ontwikkelen van beleid of het besturen van een (publieke) organisatie, bijvoorbeeld publieke waarden als; integriteit, gelijkheid en rechtmatigheid (Bozeman & Jonhson, 2015). Het resultaat van dit beleid voor de samenleving wordt wel uitgedrukt met PW, oftewel publieke waarde (enkelvoud). Het gaat dan om waarde die wordt toegevoegd aan de samenleving. Deze PW kan gecreëerd worden door bijvoorbeeld de overheid, de private-sector en de samenleving. Twee voorbeelden van PW zijn volksgezondheid en sociale cohesie (Moore, 2013).

Ten tweede gaat het onderzoek specifiek over de PW van commercieel sportaanbod. Hiermee gaat het onderzoek niet over sportverenigingen, commerciële sportevenementen of exploitanten van sportaccommodaties.

2 Theoretisch Kader



In dit onderzoek staat de aangepaste PW benadering van Bryson et al. centraal (2015a). Deze benadering kijkt naar het creëren van PW in een toenemende verweven wereld van actoren. De benadering wordt op drie onderdelen gebruikt. Zo wordt in dit onderzoek de geïntegreerde benadering van PW toegepast om te bepalen wat voor PW er wordt toegekend aan commercieel sportaanbod. Ten tweede maakt PW onderdeel uit van de *'Public Value Governance Triangle'* (PVGTT) die in de benadering van Bryson et al. inzicht geeft in hoe PW ontstaat en hoe daarop gestuurd kan worden (2015a, p. 15). Bryson et al. benadrukken dat er ruimte is voor PW-creatie buiten de publieke sector en door middel van samenwerking (2017, 2021). Als laatste wordt door deze lens bekeken hoe samenwerken aan PW mogelijk is. Deze drie onderdelen die samen het theoretisch kader vormen, zullen verder worden toegelicht.



2.1 Geïntegreerde Benadering Publieke Waarde

Ten eerste de geïntegreerde benadering van PW. De PW opvattingen van Bozeman (2007), Bozeman en Johnson (2014), Meynhardt (2007) en Benington (2011) verbreden de opvatting van Moore (1995) en vormen samen de geïntegreerde benadering van Bryson et al. (2015a, p. 13). Moore's dominante opvatting binnen de publieke sector is dat publieke managers PW realiseren door middel van drie onderdelen, namelijk een PW-propositie, legitimiteit en operationele capaciteit (1995). Bryson et al. verbreden Moore's benadering omdat deze geen recht zou doen aan de huidige verweven samenleving en zich erg richt op het werk van publieke managers (Bryson et al., 2017, 2000). Door de andere definities een plek te geven in deze benadering ontstaat er ruimte voor PW-creatie door andere actoren dan de overheid. Moore erkent dat PW-creatie buiten de publieke sector mogelijk is, maar heeft zijn theorie daar niet op ingericht (2014). Aansluitend op nieuwe publieke management paradigma's (NPG), die de nadruk leggen op PW-creatie en het functioneren in een multi-actor en multi-sector omgeving, is deze geïntegreerde opvatting van PW nodig om aansluiting te vinden bij verschillende actoren (Bryson et al., 2017, 2000). PW wordt volgens de benadering van Bryson et al. niet alleen in de publieke sector door managers gecreëerd (2015b). Er is ook een rol weggelegd voor de gehele samenleving zoals burgers, bedrijven, vrijwilligs- en overheidsinstanties om PW te creëren. De benadering gaat uit van een nauwe verwevenheid van deze sectoren, actief burgerschap en actoren die zelfstandig en in samenwerking PW kunnen creëren (Bryson et al., 2015b; Sørensen et al, 2021).

Bryson et al. maken zoals aangegeven gebruik van meerdere opvattingen (2015a). Die vullen elkaar soms aan, hebben overlap, maar kunnen elkaar ook tegenspreken. Volgens Bryson et al. is dit inherent aan samenwerken aan PW in een bredere context (2015a). De belangrijkste verandering door de definities te combineren is dat de benadering nu niet alleen op publiek management niveau focust, maar zich juist ook richt op de samenleving (Bryson et al., 2015a). De benadering zorgt ervoor dat er onderzocht kan worden wat voor PW publieke managers en private sportondernemers toekennen aan commercieel sportaanbod. In de literatuur rondom PW zijn er globaal drie stromingen te herkennen. Deze maken onderdeel uit van de geïntegreerde benadering van PW (Bryson et al., 2015a, p. 13):

I. Creating public value

De eerste stroom is die van '*creating public value*' volgens de benadering van Moore, deze benadering wordt ook uitgebreider uiteen gezet in de literatuurstudie (1995). In deze benadering staat de publieke sector en publieke manager centraal voor het creëren van PW. De waarde is publiek vanwege het democratische proces waarmee publieke leiders gekozen zijn en vanwege de legitimiteit die wordt ontvangen vanuit de samenleving. Het zijn deze gekozen leiders die de publieke managers aansturen om bepaalde PW te creëren (Moore, 2014). Zo kan er bijvoorbeeld tijdens gemeentelijke verkiezingen een keuze gemaakt worden tussen partijen die inzetten op breedte- of topsport. De PW-propositie waarvoor gekozen kan worden is dan bijvoorbeeld het verstrekken van (amateur)sportverenigingen voor het verstrekken van de sociale verbinding (D66, 2021, p. 38)

II. Public value

De tweede stroming, afgeleid van de theorie van Moore, gaat over '*public value*' en kent twee dominante opvattingen, namelijk de opvatting van Bozeman (2007) en Meynhardt (2009). Als eerst de opvatting van Bozeman die stelt dat publieke waarden (meervoud) voortkomen uit een normatieve overeenstemming in de samenleving op het gebied van de rechten, voordelen, en voorrechten die een burger toekomen. Daarbij komen de verplichtingen die mensen hebben aan de staat, samenleving en elkaar. Daarnaast moet er overeenstemming zijn over de uitgangspunten waarop bestuurd en beleid gevormd wordt (Bozeman, 2007, p. 13). Een publieke waarden waarop sportbeleid bijvoorbeeld wordt gevormd is het hebben van gelijke kansen om te kunnen sporten. Beleid wordt dan ook gevormd op basis van publieke waarden, met als gevolg dat er PW uit dat beleid komt.

De tweede dominante opvatting binnen de '*public value*' stroming is de opvatting van Meynhardt, al is die minder bekend (Bryson et al., 2014). Meynhardt focust op persoonlijke behoeftes die in het

collectief als PW gezien kunnen worden (Meynhardt, 2009). Mensen in de samenleving bepalen samen wat van belang is en waar zij behoefte aan hebben, deze waardering kan per persoon verschillen. De optelsom van deze subjectieve individuele waarde vormt volgens Meynhardt de objectieve publieke waardering en daarmee de PW. De waardering wordt gezien als een relatie tussen een individu en samenleving, waarmee het een meer psychologische benadering heeft (Meynhardt, 2009). Hierbij kan gedacht worden aan de individuele behoefte die mensen voelen om te kunnen bewegen en de waarde die mensen hieraan hechten.

III. Public sphere

Met de derde stroming wordt ook een nieuw begrip geïntroduceerd, namelijk *'Public Sphere'*. Benington ziet namelijk PW als dat genen wat individuen van belang vinden met daarbij dat genen wat bijdraagt aan de *'public sphere'* (2011, p. 31; 2009, p. 235). Hiermee voegt Benington een lange termijn visie toe in wat PW is, zo gaat het niet alleen over de belangen van vandaag, maar ook over het aanzien, respect en vertrouwen in instituties en wetgeving van morgen. Door toe te voegen dat wat bijdraagt aan de *'public sphere'* introduceert Benington ook het uitgangspunt van het algemeen belang in plaats van de optelsom van individuele belangen (2011). Als voorbeeld kan iemand onderdeel uitmaken van een (sport)community uit eigenbelang, maar kan deze persoon ook denken in het algemeen belang van een hechte community en zo een bijdragen leveren aan de sociale cohesie.

De geïntegreerde benadering van PW is geschikt voor dit onderzoek om te kijken naar wat voor PW er wordt toegekend aan commercieel sportaanbod. De PW wordt namelijk niet enkel beschouwd vanuit een publiek management perspectief, maar ook vanuit een breder samenlevingen perspectief met ruimte voor verschillende opvattingen. De geïntegreerde benadering van PW is slechts één onderdeel van de *'Public Value Governance Triangle'* (PVG) die in het onderzoek wordt gebruikt om te kijken wat voor PW er ontstaat bij commercieel sportaanbod. (Bryson et al., 2015a, p. 15). Voor het ontstaan van een sterke PW is het van belang om de onderdelen van de driehoek goed te balanceren.

2.2 Public Value Governance Triangle

Bryson et al. integreren de diverse opvattingen van PW om ruimte te bieden voor PW-creatie in een multi-actor en multi-sector omgeving (Bryson et al., 2015b; Bryson, Crosby, & Stone, 2015). Deze aanpassingen in de benadering ten opzichte van Moore, leveren ook aanpassingen in de PW-driehoek (2013). Bryson et al. introduceren daarom de *'Public Value Governance Triangle'* (PVG) (2015a, p. 15) (zie Bijlage 2 schematische weergave PVG). Hiermee wordt aangetoond hoe er met een geïntegreerde benadering van PW gestuurd kan worden op het creëren van PW. De PVG biedt meer houvast voor andere sectoren en actoren dan de PW-driehoek om PW te creëren of te adresseren. De vernieuwde driehoek bestaat uit vier onderdelen, namelijk *'public value'*, *'legitimacy and authority'*, *'capabilities'* en *'the practical approaches'* (Bryson et al., 2015a, p. 15). Hoe er tegen *'public value'* (*a*) wordt aangekeken is hierboven beschreven, namelijk vanuit de verschillende opvattingen van PW. De andere drie onderdelen van de PVG zijn:

b. Legitimacy and authority

De steun voor het creëren van PW kan verkregen worden van besluitorganen in alle sectoren, cross-sector organisaties, verschillende stakeholders, maar ook van individuen. Deze partijen kunnen legitimiteit afgeven voor het creëren van PW. Legitimiteit wordt gezien als: *'a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions'* (Suchman, 1995, p. 574). Het creëren van PW moet daarmee passen in de sociale context om legitimiteit te ontvangen (Bryson et al., 2017; Moore, 2013). Het promoten van de volksgezondheid past bijvoorbeeld minder goed in de context van extreme sports waar ongevallen regelmatig voorkomen, dan in de context van sporten in de openbare ruimte.

c. Capabilities

Het derde onderdeel gaat over de capaciteit om PW te creëren. Deze capaciteit richt zich minder op middelen, maar juist op individuele competenties en het kunnen mobiliseren van middelen. Zo zijn er bepaalde vaardigheden nodig voor het aangaan van samenwerkingen die de daadwerkelijke operationele capaciteit kunnen vergroten. Het gaat er hierbij ook om het voor de betrokkenen aantoonbaar te maken dat PW eerlijk, transparant, rationeel en doeltreffend wordt gecreëerd. (Bryson et al., 2015a, p. 16). Een sportondernemer verantwoordt bijvoorbeeld het gebruik van middelen aan partners of investeerders door aan te tonen dat er is verduurzaamd en dat hierin de juiste stappen zijn gevolgd.

d. The practical approaches

Het laatste onderdeel van de driehoek bestaat uit zes toepasbare acties om PW te bespreken, tonen of te realiseren (Bryson et al., 2015a). Het concept PW is soms, mede door de verschillende benaderingen, lastig om mee te werken. Om dit toch te kunnen doen hebben Bryson et al. zes acties geformuleerd (2015a). Deze acties kunnen door diverse actoren worden gebruikt die zichzelf als *'Public Value Entrepreneur'* zien (Bryson et al., 2017, p. 4). Het gaat dus niet uitsluitend over publieke managers. Omdat het niet uitsluitend over publieke managers gaat verandert ook de beoordeling wat van PW is zoals Moore dit beschrijft via het democratische proces (1995). Om toch te weten dat er PW wordt gecreëerd en ook de juiste PW kunnen de volgende zes benaderingen worden gebruikt (Bryson et al., 2015a, pp. 17-20):

- i. beleidsanalyse, -ontwerp en -evaluatie kunnen helpen bij het adresseren van PW. Organisaties kunnen door beleid te bestuderen inzichtelijk maken hoe PW ontstaat en wat er anders ingericht zou kunnen worden om PW te creëren.
- ii. het tonen van leiderschap is verbonden aan het ter discussie stellen van PW. Door uitspraken te doen over PW biedt het actoren de mogelijkheid om het hier mee eens te zijn of andere soorten PW te adresseren. Spreekt iemand zich bijvoorbeeld uit over de veiligheid in de sportschool;
- iii. het voeren van het gesprek en beraadslaging zorgt voor een betere afstemming van welke PW van belang zijn en welke niet. Er ontstaat meer begrip voor de prioritering van verschillende soorten PW en hoe deze moeten worden gerealiseerd. Een voorbeeld is de keuze om te investeren in het stimuleren van sociale cohesie of gezondheid. Welke van de twee is voor de actoren eromheen het meest van belang;
- iv. de organisatie structuur kan ingericht worden naar datgene wat men met PW wil bereiken. Organisaties kunnen bijvoorbeeld verschillen in cultuur, governance, besluitvormingsprocessen of in welke sector er wordt gewerkt. De organisatie structuur heeft invloed op het werken met PW en kan hiernaar worden ingericht;
- v. formele en informele democratische processen bieden kansen om uiting te geven aan hoe er tegen verschillende PW aan wordt gekeken en welke belangrijk zijn. Formele democratische processen zijn bijvoorbeeld verkiezingen en referenda. Informele democratische processen zijn vormen van activisme en lobbyen;
- vi. het meten van doelmatigheid en performance van organisaties die PW creëren. Door naar de verantwoording te kijken van acties kan er worden gestuurd op PW. Zo hebben bijvoorbeeld Moore (2003, p. 11) en Meynhardt (2015, p. 12) beide een eigen *'public value scorecard'* geïntroduceerd om PW te meten.

2.3 Gezamenlijke Public Value Governance Triangle

In een multi-level samenleving waar actoren en sectoren direct en indirect met elkaar zijn verbonden kan er worden gezocht naar slimme samenwerkingen (Bryson et al., 2015b). Deze samenwerkingen tussen verschillende sectoren worden *'cross-sector collaborations'* genoemd, en kunnen bestaan uit samenwerkingen tussen overheid, bedrijven, non-profit en burgers. Deze sector overstijgende samenwerking wordt als volgt gedefinieerd:

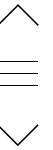
'The linking or sharing of information, resources, activities, and capabilities by organizations in two or more sectors to achieve jointly an outcome that could not be achieved by organizations in one sector separately.' (Bryson, Crosby, & Stone, 2006, p. 44).

In een samenwerking met een publieke instantie is de uitkomst gericht op het creëren van PW. Hiermee zijn sector overstijgende samenwerkingen een middel voor PW co-creatie (Bryson et al., 2015b). De keuze voor het creëren van PW in samenwerking is om van beide sectoren gebruik te maken van de sterke kanten en om manieren te vinden om elkaars zwaktes te compenseren (Bryson et al., 2015b; Klijn, Koppenjan, & Warsen, 2021). In de PVGT is te zien hoe verschillende actoren elkaar kunnen versterken op het gebied van vergroten van capaciteit, maar ook door het verkrijgen van legitimiteit en autoriteit (zie Bijlage 2). In samenwerking wordt er benoemd dat alle actoren een eigen PVGT hebben die specifiek past op de context van de organisatie. Hiermee kunnen deze in samenwerking van elkaar verschillen, maar moeten deze verschillende PVGT's uiteindelijk één gezamenlijke PVGT kunnen vormen (Bryson et al., 2015a). Zo zou een vechtsportorganisatie de samenleving weerbaarder willen maken samen met de gemeente, maar passen de partners van de vechtsportorganisatie die legitimiteit verschaffen niet bij de gemeente waardoor er in die opzet geen gezamenlijke PVGT gevormd kan worden.

Het opzetten van deze vorm van samenwerken wordt dan ook als lastig beschreven en het is niet zeker dat er PW ontstaat (Bryson, Crosby, & Stone, 2015). Een bepalende succesfactor is de leiderschapsrol. Het is de taak van de leider om alle onderdelen van de samenwerking goed in te richten om doeltreffend te zijn. Aanvullend is het vanuit een publieke instantie lastig omdat een publieke manager moet breken met zijn traditionele rol waarin er uitvoering wordt gegeven aan de lijnen die uitgezet zijn door de politiek (Sørensen, Bryson, & Crosby, 2021). Dit vraagt aanpassingen in de leiderschapsstijl van de publieke manager, maar ook in de verwachtingen die actoren hebben in de rol van de publieke manager. Daarbij voert de publieke managers minder een opgelegde taak van bovenuit, maar wordt er geprobeerd om samen met externe actoren te bepalen welke PW er gecreëerd kan en moet worden. Hiermee wordt invloed weggenomen van politieke partijen wat voor weerstand kan zorgen (Sørensen et al., 2021). Om de publieke manager te helpen definiëren Sørensen et al. aanvullend op 'The practical approaches' vijf punten van wat het inhoudt om als publieke manager leiding te geven aan het co-creëren van PW (2021). Zo moet de publieke manager (i) de PVGT laten aansluiten op de bestaande context, (ii) overeenstemming bereiken in de opvattingen van PW, (iii) het managen van de ontvangen legitimiteit van verschillende actoren, (iv) het balanceren van de interactie binnen de driehoek en (v) het sluiten van overeenkomsten met andere leiders (Sørensen et al., 2021).

Bryson et al. beschrijven ondanks de nodige uitdagingen dat het aangaan van sector overstijgende samenwerkingen kan helpen bij grote publieke problemen (2015b; Page, Stone, Bryson, & Crosby, 2015). Zo wordt er in het boek van Bryson et al. uiteen gezet dat samenwerking tussen publieke instanties, het middenveld en de markt grote sportevenementen kunnen worden gerealiseerd die versplintering (verbubbeling) tegengaan door een gevoel van saamhorigheid te creëren (Foley, et al., 2015). Tot slot beschrijft Scheerder in zijn onderzoek naar inter-organisatorische verbanden in Vlaanderen enkele praktische voorbeelden van samenwerking tussen publieke sportdiensten en private fitnessondernemers, zoals gebruik van accommodaties, gezamenlijk sportaanbod, promotie van sport en het uitwisselen van ervaringen voor een. Echter, samenwerkingsverbanden tussen het middenveld en de publieke sportdiensten komen veel vaker voor (Vos & Scheerder, 2011).

3 Literatuurstudie



Als eerste gaat de literatuurstudie in op de publieke management paradigma's en laat daarmee de opkomst van PW binnen de publieke sector zien. Hierna wordt ingezoomd op de PW-theorie van Moore om een beter begrip te krijgen van hoe de PVGT is ontstaan en welke implicaties deze manier van besturen heeft. Daarop volgend wordt beschreven of de commerciële sport PW kan creëren. Vanuit daar gaat de literatuurstudie in op samenwerkingsverbanden om PW te creëren. Hierna wordt gekeken welke waarde sport toegekend krijgt in sportbeleid en wordt er gekeken naar twee literatuuranalyses die effecten en maatschappelijke waarde van sport beschrijven. Tot slot wordt de beleidscontext uiteengezet, waarna de literatuurstudie eindigt met een beleidsanalyse van beleidsinterventies gericht op commercieel sportaanbod.



3.1 Publieke Management Paradigma's

Door de jaren heen heeft de gehele publieke sector zichzelf ontwikkeld in een poging om te verbeteren (O'Flynn, 2007). Globaal zijn er door de jaren heen een aantal sturingsprincipes en managementtheorieën dominant geweest, hieruit zijn management paradigma's te herkennen. Als eerste wordt het '*New Public Management*' (NPM) paradigma toegelicht dat opkwam na het tijdperk (1960-1980) van het '*Public Administration*' paradigma, waar vertrouwen in bureaucratie en regels een belangrijk onderdeel waren, de overheid stond in dit paradigma centraal (Hood, 1995). NPM daarentegen wordt gekenmerkt door de overtuiging dat de overheid principes van de markt kan overnemen om aan efficiëntie en effectiviteit te winnen (Benington & Moore, 2011; Hood, 1995; Osborne & Gaebler, 1992; Stoker, 2006). Door grote afdelingen uit elkaar te halen, meer controle en meer competitie in te bouwen in en met de markt, dwingt de publieke sector zichzelf om tegen lagere kosten betere producten en/of diensten te creëren. Kenmerkend voor dit paradigma is dat deze producten aan duidelijke prestatie indicatoren zijn gekoppeld (Osborne & Gaebler, 1992; Stoker, 2006). Deze prestatie indicatoren golden zowel voor afdelingen binnen de overheid, maar ook voor organisaties die samenwerkten met de overheid. Een kleinere overheid en privatisering zouden kosten besparen, waardoor deze samenwerkingen ook graag werden aangegaan. Hiermee werd de focus van de overheid verplaatst naar het controleren van output (Hood, 1995; Stoker, 2006). De overheid zou er zijn om te sturen, maar niet om te roeien, de uitvoering van plannen zou aan anderen overgelaten moeten worden aldus Osborne & Gaebler (1992). Het NPM paradigma is terug te vinden in het sportaccommodatiebeleid van de jaren '80. Zo was er minder aandacht voor het accommoderen van sportaanbod en werden taken rondom accommodaties zoals onderhoud geprivatiseerd (van Bottenburg & Schuyt, 1996). Het realiseren en beheren van sportaccommodaties kon ook aan de markt worden overgelaten, dit werd minder als een taak van de overheid beschouwd.

Na de opkomst van NPM zijn er ook een aantal lessen geleerd. Ten eerste de opvatting dat de marktwerking ervoor heeft gezorgd dat de burger werd gezien als klant, waarmee deze een passieve en individualistische rol wordt toebedeeld (Osborne, 2006). Er werd met deze benadering geen aanspraak gedaan op actief burgerschap (O'Flynn, 2007). Ten tweede stelt Osborne dat de overheid marktprincipes kan overnemen, maar vaak achterloopt bij het gebruik van bedrijfstechnieken en hierdoor nooit optimaal kan functioneren (2006). Tot slot het besef dat de overheid functioneert tussen, en in, netwerken van actoren (Stoker, 2006). NPM zorgde voor een focus intern op prestatiecriteria, terwijl de overheid afhankelijk van haar omgeving functioneert en zich hierop moet kunnen aanpassen (Osborne, 2006). Door alleen aan te sturen op prestatie indicatoren wordt er niet gestuurd op daadwerkelijke gewenste outcome of impact voor de samenleving. Rondom de jaren 90 maakte een nieuw publiek management paradigma haar opwachting (O'Flynn, 2007).

Het tweede paradigma dat wordt toegelicht kwam op als reactie op NPM. Er zijn diverse nieuwe benaderingen opgekomen met verschillende namen, maar met veel overlap in de inhoud (Bryson, et al., 2014). Onder verschillende benamingen als '*New Public Service*' (Denhardt & Denhardt, 2015) '*Public Value*' (PW) (Moore, 2014; O'Flynn, 2006; Stoker, 2006) en '*New Public Governance*' (Osborne, 2006) is er sprake van een nieuw publiek management paradigma. In deze nieuwe benaderingen is er aandacht voor outcome en impact in de vorm van PW. Daarnaast gaan deze benaderingen ervan uit dat het creëren van PW niet alleen een taak is van de overheid, maar dat er samengewerkt moet worden aan PW door meerdere actoren (Alford & O'Flynn, 2009). De democratische inspraak vormt een belangrijk onderdeel om in de gaten te houden of de publieke sector goed functioneert en stuurt op de juiste PW (Denhardt & Denhardt, 2015; Osborne, 2006). Het werk rondom PW groeit zowel academisch als in de praktijk (Stoker, 2006). Het gedachtegoed dat te herkennen is in de verschillende benaderingen komt voort uit de theorie van Moore (1995). Hiermee heeft de PW-theorie van Moore een belangrijke impact op het functioneren van het publiek bestuur (Benington & Moore, 2011).

3.2 De Publieke Waarde benadering

Na de opkomst van NPM presenteerde Moore als reactie en voortbordurend op NPM de *'Public Value Theory'* (PW-theorie) (Moore, 1995). Het gaat volgens Moore om de waarde die de overheid en publieke managers toevoegen aan de samenleving (1995). Bijlage 3 toont een schematische weergave van *'The Strategic Triangle'* (PW-driehoek) (1995, p. 71; 2013, p. 103). De PW-driehoek biedt houvast voor managers in de publieke sector op het eigen functioneren. Het model richt zich oorspronkelijk op overheidsinstellingen en de *'non-profit'* sector, daar waar de doelstellingen niet uit worden gedrukt in geld (Benington, 2011). Dit zou namelijk geen recht doen aan het complexe werk van overheidsinstanties en de PW die wordt gecreëerd (Bevan & Hood, 2006). Deze PW wordt door publieke organisaties gevormd op basis van publieke waarden (meervoud). Hiermee wordt gedoeld op idealen, uitgangspunten en motieven die ten grondslag liggen aan het ontwikkelen van beleid. Denk hierbij aan publieke waarden als; integriteit, gelijkheid, rechtmatigheid en legitimiteit (Bozeman & Johnson, 2015). Het resultaat van dit beleid uitgedrukt met PW, oftewel publieke waarde (enkelvoud). (Moore, 2013). Over de verhouding van deze twee concepten zeggen Leisink et al. en Stewarts het volgende (2009, pp. 11-24; 2013, p. 6)

"Public values are a 'bridge between politics and policy', they first have a role in the thinking and debating about what is desirable and possible (policy formulation) and then in processes that have to do with translating thoughts into action (policy implementation) and, together, these processes create value for the public."

Aan de hand van de volgende drie onderdelen wordt het ontstaan van deze PW volgens Moore inzichtelijk gemaakt en wordt de PW-driehoek gevormd: Als eerste de PW-propositie, deze moet antwoord geven op de vraag welke doelen er idealistisch bereikt moeten worden en waar de organisatie voor staat (Moore, 2014). Het gaat om een idee hoe de maatschappij veranderd kan worden. Ten tweede benoemt Moore de operationele capaciteit (1995). Het gaat zowel om middelen die gebruikt worden om PW te creëren als om de operationele slagkracht van een organisatie zoals gekwalificeerde medewerkers (Moore, 2000). Als laatste onderdeel van de strategische driehoek de legitimerende omgeving (Moore, 1995). Dit gaat om de directe of indirecte goedkeuring die de organisatie krijgt om de gewenste PW-propositie te verwezenlijken en het vertrouwen dat deze te behalen is (Moore, 2000).

De eenvoudige uitstraling van het model doet geen recht aan de complexiteit van de taak die de publieke manager heeft om alle drie de onderdelen zo in te richten dat er PW ontstaat (Moore, 2013). Indien dit complexe proces goed is ingericht, versterken de onderdelen elkaar en ontstaat er een sterke PW (Moore, 2013). Door de drie afhankelijke onderdelen uit het model te analyseren wordt het ontstaan van PW inzichtelijk gemaakt. Alford & O'Flynn stellen de PW-driehoek op drie manieren gebruikt kan worden, namelijk: om de huidige situatie te beschrijven, het denken te structureren en om als analysemodel te gebruiken voor gedrag van managers (2009).

Een voorbeeld in de sport waar het ontstaan van PW werd geanalyseerd is het streven naar een hoge sportparticipatie ten behoeve van de volksgezondheid en de sociale cohesie in Engeland (Brookes & Wiggan, 2009). Dit was de PW-propositie om de Olympische spelen van 2012 te willen organiseren. De operationele capaciteit gaat over het hebben de middelen zoals stadions en evenementmedewerkers. Het plan om PW te creëren ontving legitimiteit van onder ander politici en van de inwoners van Engeland (Brookes & Wiggan, 2009). Een voorbeeld in Nederland is het empirische onderzoek naar de PW-propositie van Topsport NOORD. Hierin wordt het model van Moore (2013) gebruikt om te beschrijven hoe de context van de organisatie van invloed is op de PW-propositie en dat het model managers kan helpen met het inrichten de juist PW-propositie (van der Roest & Dijk, 2021).

Moore beschouwt het model zelf ook als een praktisch middel dat gebruikt kan worden om de bestaande context te analyseren (2013). Daarnaast stelt Moore dat het model helpt om idealisten te

dwingen om te denken in slagkracht en dat het meer rationeel ingestelde mensen inzicht geeft in hoe operationele middelen PW kunnen bereiken (Moore, 2013). Echter, er is ook kritiek op de PW-theorie en het gebruik van de PW-driehoek (Alford & O'Flynn, 2009; Meynhardt, 2009; Rhodes & Wanna, 2007; Williams & Shearer, 2011). Ten eerste zou de theorie van Moore onvoldoende op empirisch onderzoek zijn gevormd, het werk van Moore zou meer normatief van aard zijn (Williams & Shearer, 2011). Als gevolg zijn er verschillende ambigue interpretaties hoe de theorie gebruikt moet worden (Chohan, 2021). Rhodes & Wanna zouden graag uitgewerkte evaluatiecriteria zien om deze ambiguïteit te verhelpen (2007). Afsluitend zou de theorie van Moore onvoldoende oog hebben voor factoren buiten de publieke sector en staat de rol van publieke manager te centraal, met als gevolg dat PW top-down worden opgelegd (Bryson, Crosby, & Stone, 2006; Rhodes & Wanna, 2007). Als reactie op en voortbordurend op de PW-theorie introduceren Bryson et al. een geïntegreerde benadering, zoals toegelicht in het theoretisch kader, waarmee een deel van de bovenstaande kritiek wordt weggenomen (2006). De PW-theorie en de daarbij horende PW-driehoek van Moore (1995;2013) vormen de basis voor de PVGT van Bryson et al. (2015a).

Er dient volgens Bryson et al. gezamenlijk gewerkt te worden aan het creëren van PW, waarbij het coördineren van deze PW-creatie een belangrijke uitdaging vormt (2015b). Sancino onderzocht twee casussen waarin de theorie van Bryson et al. werd gebruikt om te kijken hoe er in samenwerking PW werd gecreëerd rondom sportaanbod (2018). Het doel van de samenwerking was het vormen van een gemeenschap en het verbeteren van de gezondheid. In beide casussen werden de sportactiviteiten aangeboden door een partij uit het middenveld en ondersteunde de publieke en private sector. De publieke sector was in beide casussen de aanjager van de samenwerking, zonder dat hier een directe geldstroom voor nodig was. Wel was er een overeenstemming van wat alle betrokken partijen zouden hebben aan de samenwerking. Een conclusie uit het onderzoek over alle zes de casussen is dat de publieke sector onvoldoende zijn eigen waarde inzet als het gaat om de beschikbare data, status en de overtuigingskracht die de sector bezit. Deze kunnen worden ingezet om samenwerkingen aan te gaan voor het creëren van PW (Sancino, Rees, & Schindele, 2018).

3.3 Waarde van Sport

In de jaren '80 was het sportbeleid voornamelijk gekoppeld aan het bevorderen van de volksgezondheid, in de jaren 90 ontstond de aanvullende overtuiging dat er in sport geïnvesteerd moest worden om de maatschappelijke waarde van sport te versterken en te benutten (van Bottenbrug, 2002). De maatschappelijke betekenis van sport werd vanuit de overheid gezien als ontspanning, zelfontplooiing, sociale cohesie en gezondheid (van Bottenbrug, 2002). Tegelijkertijd wordt erkend dat de focus op deze maatschappelijke waarde ook spanning oplevert met de intrinsieke waarde van sport. Sporten zou namelijk als doel op zichzelf gezien moeten worden en niet als middel, omdat anders de aantrekkingskracht van sport afneemt (van Bottenbrug, 2002; van Bottenbrug & Schuyt, 1996; Tiessen-Raaphorst & Pulles, 2018). In 1996 beschreven van Bottenbrug en Schuyt vanuit een sociologisch perspectief de betekenissen en functies van sporten, namelijk: karaktervorming, sociale binding, gezondheid en economie (van Bottenbrug & Schuyt, 1996). Rondom topsport beschrijven van Bottenburg et al. PW zoals collectief welbevinden en nationale trots (van Bottenburg, de Bosscher, Dijk, & Funahashi, 2018).

Naast de waarde die sport toegedeeld krijgt in sportbeleid worden de effecten en maatschappelijke waarde van sport verkent in dit onderzoek door gebruik te maken van twee verschillende literatuurreviews (Bailey et al., 2012; Boonstra & Hermens, 2011). In beide reviews is er een categorisering gemaakt van bestaande sportliteratuur. De eerste is het '*Human Capital Model*' (HCM) waar het gaat om de bewezen effecten van sporten en bewegen (Bailey et al., 2012). Het HCM toont in totaal 79 effecten. Deze effecten zijn door Bailey et al. gecategoriseerd in zes onderscheidende waarden, namelijk: fysieke, emotionele, sociale, persoonlijke, intellectuele en financiële waarde (2012). Naast dat het model bewijs levert over gezondheid en mentale voordelen van sporten, toont het model ook dat er literatuur is die aangeeft dat kinderen die sporten beter presteren op school en gemiddeld meer gaan verdienen. Ook bevat het model literatuur over dat mensen die sporten leren

om gaan met tegenslagen en minder kans hebben op angststoornissen. Zo laat het model een breed scala van waarde zien van sporten en bewegen inclusief bewijslast. Er is voor het maken van dit model geen onderscheid gemaakt tussen literatuur die zich baseert op verenigingssport, sporten in de openbare ruimte, op school of bij een commerciële instelling (Bailey et al., 2012). Daarnaast focust het model zich op individuele te behalen effecten, in tegenstelling tot de tweede literatuurreview waar juist het maatschappelijke belang centraal staat.

De tweede literatuurreview ter verkenning van de effecten van sporten is die van Boonstra en Hermens, hierin wordt specifiek gefocust op de maatschappelijke waarde, maar is de commerciële sport in de literatuurreview buiten beschouwing gelaten (2011). Wel wordt er gebruik gemaakt van literatuur die algemene effecten van sportparticipatie beschrijven. De benadering van wat maatschappelijk waarde is, is overgenomen uit het Olympisch plan 2028 van NOC*NSF (2009). Hierin wordt toegelicht hoe sport bijdraagt aan de samenleving (NOC*NSF, 2009). Boonstra en Hermens herkennen vijf maatschappelijke waarde in de bestaande literatuur die ze als volgt clusteren: sociale cohesie, gedragsverandering, schoolprestaties, gezondheid en economisch rendement (2011). Toch kunnen er ook lasten zijn voor de maatschappij, zo kan sport ook juist zorgen voor het uitsluiten van groepen en kunnen blessures leiden tot hogere ziektekosten (Boonstra & Hermens, 2011). Daarbij moet er volgens Boonstra meer onderzoek worden gedaan naar de maatschappelijke waarde van sport. Dit mede doordat de gecategoriseerde effecten contextafhankelijk zijn en het nog onvoldoende duidelijk is hoe de bovenstaande beschreven waarden overgedragen worden aan de samenleving (Boonstra & Hermens, 2011). Het is daarmee ook onduidelijk of sportondernemers hierin een rol kunnen spelen.

3.4 Sportondernemers en Publieke Waarde

De eerder belichte literatuur belicht PW voornamelijk vanuit een overheidsperspectief. Echter, de publieke sector is niet de enige die waarde creëert die bijdraagt aan de samenleving (Benington & Moore, 2011; Bryson et al., 2015a). De productie van PW komt volgens van der Steen in het algemeen steeds meer bij het middenveld en de markt te liggen (2013; 2016). Denk hierbij bijvoorbeeld aan Sportfondsen die mensen met een kleine beurs helpen met sportspullen, maar ook aan sociale sportondernemers die jongeren proberen te helpen door middel van sport. Het opkomen van PW vanuit de markt is ook te zien binnen de sport. Zo ziet van Eekeren Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) als een middel waarmee commerciële sportorganisaties PW creëren (2021). In 2013 werd het creëren van PW door de private sportsector voor het aangaan van sociale uitdagingen door van Eekeren en Leisink et al. als een blinde vlek omschreven. Het aantal sportorganisaties dat zich nu gemotiveerd voelt om te voldoen aan de sociale verantwoordelijkheid en het juiste wilt doen neemt toe (van Eekeren, 2021). Globaal gaat het begrip MVO over de manier waarop organisaties, zowel for-profit en non-for-profit, vrijwillig de keuzes maken om de bedrijfsvoering evenwichtig in te richten naar economische, sociale en duurzame principes (Dahlsrud, 2008). De veel gebruikte definitie van MVO volgens de Europese Commissies is als volgt (2001):

“A concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (European Commission 2001, p. 3).

Er dient gebalanceerd te worden tussen de economische, sociale en duurzame principes voor een goed functionerende maatschappelijke verantwoordelijke organisatie. Binnen de sport bestaat deze uitdaging om te balanceren ook. Zo onderzocht van Eekeren voetbalorganisaties en de manier waarop daar invulling wordt gegeven aan het balanceren tussen sportieve, culturele, zakelijk en maatschappelijke waarden (meervoud) (2016). Er worden in het onderzoek twee type clubs herkend, namelijk de zakelijke en de maatschappelijk gefocuste club. Van Eekeren beschrijft als ideale club een club waarin niet gekozen wordt tussen deze twee waarden, maar juist alle vier de waarden juist worden gemanaged en elkaar versterken waarmee er dus ook PW wordt gecreëerd (2016).

Naast voetbalorganisaties is er binnen de sport door het Mulier Instituut ook onderzoek gedaan naar de maatschappelijke verantwoordelijkheid die fitnesscentra, maneges en zwembaden zichzelf vinden hebben (Reitsma & Lucassen, 2020). Hieruit kwam naar voren dat grote sportorganisaties meer oog hebben voor MVO en dat organisaties die sportaanbod hebben voor speciale doelgroepen of richten op innovatie, zich maatschappelijk verantwoordelijker voelen. Daarnaast zijn ongeveer de helft van de ondernemers uitgesproken betrokken bij initiatieven in de wijk en zijn er diverse samenwerkingsverbanden (Reitsma & Lucassen, 2020). Het is echter niet bekend hoe en of deze acties leiden tot PW. Het is aannemelijk dat commerciële sportaanbieders niet zo snel zullen denken in concepten als PW, maar kunnen deze sportaanbieders hier wel van invloed zijn met het private sportaanbod. Doormiddel van samenwerkingsverbanden zou het private sportaanbod en het creëren van PW dichterbij elkaar kunnen worden gebracht (Bryson et al., 2015b).

3.5 Beleidscontext

Om er achter te komen welke waarde de overheid wilt bereiken met sport, wordt gekeken naar het sportbeleid van gemeentes en het Rijk. Deze paragraaf zal kort toelichten welke mogelijkheden en beperkingen er zijn, om daarna te kijken naar twee belangrijke beleidsdocumenten in Nederland. De overheid heeft volgens Stone globaal vijf beleidsinstrumenten die ingezet kunnen worden voor het behalen van beleidsdoelstellingen (2012). Als eerste beschrijft Stone *'incentives'* waarmee wordt bedoeld dat de overheid mensen kan aanmoedigen of afremmen om bepaald gedrag te vertonen. Dit gebeurt doordat er kans is op beloning of straf naar aanleiding van het handelen. Het tweede beleidsinstrument is *'regels en wetten'*. Deze kunnen officieel vastgelegd zijn, maar ook voortvloeien uit normen en waarden die leven in de samenleving. Ten derde *'feiten'* waarmee Stone aangeeft dat het hebben van de juiste kennis van belang is voor hoe iemand zich gedraagt. De overheid kan dit inzetten door informatie te verspreiden. Het vierde beleidsinstrument is *'rechten'*, hiermee wordt gesteld dat mensen moeten handelen binnen het recht en dit ook van anderen verwachten. Het laatste beleidsinstrument is *'macht'*. Door de macht te verleggen en actoren onderdeel te maken van beleidskeuzes verandert de attitude van de actoren (Stone, 2012, pp. 271-354). Dit laatste beleidsinstrument sluit aan bij opvattingen en implicaties die horen bij publieke managers die samen met actoren beleid vormen en bepalen welke PW er gecreëerd moet worden (Sørensen et al., 2021)

Preventieakkoord

De overheid en de sportsector hebben elkaar nodig en zijn dan ook door middel van beleidsinterventies met elkaar verweven. De overheid ziet de mogelijkheid om te sporten als opzichzelfstaand doel, maar gebruikt sport ook voor het behalen van beleidsdoelen. Om deze redenen ontvangt de sport direct en indirect financiële middelen (van Bottenburg M., 1995; Hoekman, 2018). In het huidige preventieakkoord wordt sport als middel gebruikt en heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) de ambitie gedeeld om in 2040 met driekwart van alle Nederlanders te voldoen aan de beweegrichtlijnen (VWS, 2018). In 2021 voldeed de helft van de Nederlanders nog niet aan deze beweegrichtlijnen (CBS, 2022). De doelstelling is echter wel wenselijk, aangezien in de leeftijdscategorie van 18 jaar en ouder 49,4% van de mensen te zwaar is. Van deze groep heeft 14,7% ernstig overgewicht (CBS, 2022). In Nederland lukt het momenteel niet om, naar onze eigen ambities, voldoende mensen aan het bewegen te krijgen. Het aantal mensen met overgewicht in Nederland neemt zelf toe en de sportparticipatie blijft al meerdere jaren nagenoeg gelijk (CBS, 2021, 2022). Tegelijkertijd staat Nederland wel op de vierde plek in Europa als het gaat om de hoogste wekelijkse sportdeelname (European Commission, 2018). Het preventieakkoord verwijst voor verdere beleidsuitwerkingen naar het sportakkoord (VWS, 2018).

Sportakkoord

Een belangrijke beleidsinterventie om het Nederlandse sportklimaat te verbeteren is het Sportakkoord. Zoals in de inleiding uiteen gezet is dit momenteel een strategisch gestuurd initiatief van het ministerie van VWS, VSG, NOC* NSF en zal in de toekomst worden uitgebreid met het POS (klootwijk, 2022; Sportakkoord, 2018). De uitvoering loopt langs drie lijnen, namelijk nationaal, lokaal en de sportlijn. Alle betrokken actoren van sport en bewegen zijn uitgenodigd om mee te denken over

een akkoord om ervoor te zorgen dat iedereen in een veilige en gezonde omgeving met plezier kan sporten en bewegen. Het akkoord is opgedeeld in zes deelakkoorden met als thema's: inclusief sporten en bewegen, duurzame sportinfrastructuur, vitale sport- en beweegaanbieders, positieve sportcultuur, van jongs af aan vaardig bewegen en topsport die inspireert. Per deelakkoord zijn er ambities, doelstellingen en afspraken geformuleerd waar in samenwerking aan gewerkt wordt (Sportakkoord, 2018). Een van de ondertekenaars van het sportakkoord is ook NLActief. Het sportakkoord gaat niet alleen over het werk van gemeenten en sportclubs, maar ook over de commerciële sport (Sportakkoord, 2018). Zo wordt er in het sportakkoord erkend dat er steeds meer mensen buiten verenigingsverband om sporten, commerciële aanbieders een uitdaging hebben om als partner op te treden in het gezondheids- en welzijnsdomein en dat de commerciële sport de kwaliteiten heeft om in te spelen op sportbehoeftes (Sportakkoord, 2018). Toch kan er ook in tussen evaluaties gelezen worden dat input van de commerciële kant mist voor de lokale sportakkoorden en dat ze niet goed op elkaar ingericht zijn (Reitsma, Pulles, van der Poel, & Hoogendam, 2020). Hoe verschillende gemeentes invulling geven aan het sportakkoord en commercieel sportaanbod een plek geven in het lokale sportbeleid wordt in de beleidsanalyse toegelicht.

3.6 Beleidsanalyse: Logic Model

Ter inventarisatie van bestaande beleidsinterventies gericht op, of samen met, commercieel sportaanbod is er een beleidsanalyse gedaan van het huidige sportbeleid van de G4 (Gemeente Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag). De daarin gevonden beleidsinterventies gericht op commercieel sportaanbod zijn in een zogenoemd 'Logic Model' geplaatst. Logic models tonen een theoretisch lineair proces waarin het verloop van input, activiteit, output, outcome en impact versimpeld weergegeven wordt (Funnell & Rogers, 2011).

Op het moment dat beleidsinterventies in het beleid staat dan is er (i) ambtelijke en bestuurlijke draagkracht voor, dus voldoende legitimiteit. (ii) Is er capaciteit vrij gemaakt om de interventie plaats te laten vinden en (iii) is er een PW-propositie. Dit bestuurlijk proces zoals de PW-driehoek en PVGT beschrijven volgt niet de daadwerkelijke uitvoering die tot PW moet leiden (Bryson et al., 2015a; Moore, 1995). Om dit wel te volgen kan het logic model worden gebruikt (Bryson et al., 2015a; W.K. Kellogg Foundation, 1998). Dit geeft een beter beeld van hoe deze beleidsinterventies zorgen voor PW.

De analyse is opgenomen in de literatuurstudie omdat de beleidsdocumenten een goed beeld geven van hoe de commerciële sport wordt benaderd vanuit gemeentes. Hiermee draagt de analyse bij aan het volledige beeld van de beleidscontext waarin de sportaanbieders zich bevinden en helpt de kennis van verschillende beleidsinterventies bij de dataverzameling. Daarmee versterkt de beleidsanalyse de kwalitatieve onderzoeksmethode door beter door te kunnen vragen op beleidsinterventies tijdens de interviews. De analyse is uitgevoerd op 13 september 2022. De volgende documenten zijn geanalyseerd:

- Sportnota 2017-2023 (Utrecht);
- Utrechtse sportagenda 2021;
- Sportvisie Amsterdam 2025;
- Sportagenda Amsterdam;
- Sport maakt Den Haag Sterker;
- Sportnota 2021+ (Rotterdam).

In de bovenstaande beleidsdocumenten is doormiddel van NVivo (1.7) gezocht op de volgende begrippen: *privaat*, *private*, *commercieel*, *commerciële*, *sportondernemer*, *ondernemers*, *ondernemende*, *anders georganiseerde*, *particuliere*, *zelfstandige* en *zzp'ers*. Doormiddel van de software is er vervolgens gekeken naar de context waarin deze begrippen zijn gebruikt, of er een beleidsinterventie beschreven stond, welke onderbouwing daarbij hoorde of er gelijkenissen te vinden waren. Er is niet gezocht naar specifieke commercieel aangeboden sporten zoals bijvoorbeeld

fitness of padel. In Bijlage 4 staat het ingevulde logic model en de verantwoording van beleidsdocumenten gekoppeld aan beleidsinterventies. In Bijlage 5 staat de codeboom uit NVivo van de beleidsanalyse.

Resultaten beleidsanalyse

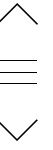
Uit de beleidsanalyse vallen de volgende punten op. Ten eerste dat er geen duidelijk verbinding valt te maken tussen beleidsinterventies gericht op commercieel sportaanbod en de gewenste impact. In de algemene zin formuleren de beleidsdocumenten alleen welke impact het gehele sportbeleid moet hebben. Commercieel sportaanbod maakt een klein onderdeel uit van alle acties die worden gevoerd ten opzichte van de gewenste impact. De beleidsinterventies zelf gaan voornamelijk over het verbinden van ondernemers aan accommodaties en het opzetten van netwerken. Daarnaast worden ondernemers soms uitgenodigd om zich in de gemeentes te vestigen en wordt het aanbod vindbaar gemaakt via gemeentelijke kanalen. Amsterdam is de enige gemeente die actief extra regels oplegt ten behoeve van de veiligheid. Tot slot maken alle gemeentes in het sportaccommodatietarievenbeleid onderscheid tussen verenigingen, maatschappelijke en commerciële partijen. Ook wordt de outcome wel af en toe beschreven, zo is bijvoorbeeld te lezen dat:

“Juist in dit segment [commerciële sport] van de sportmarkt vinden we veel innovatie en uitvoeringskracht die ten goede kan komen aan de ontwikkeling van de sportieve stad.” (Gemeente Amsterdam, 2017, p. 13)

Andere opvattingen gaan over het creëren en behouden van een sportlandschap met divers sportaanbod, aanpassingsvermogen, werkgelegenheid en slagkracht.

Ter afsluiting valt op dat de meeste gemeentes commerciële sportaanbod laten vallen onder de algemene noemer sportaanbieders. Hiermee worden ook sportverenigingen en maatschappelijke ondernemers bedoeld. Deze algemeenheid is ook terug te vinden wanneer de gemeentes verwijzen naar het sportakkoord en de daaruit volgende acties. Commercieel sportaanbod maakt hier een deel van uit, maar de rol van commercieel sportaanbod in het beleid wordt onvoldoende toegelicht. Het risico bestaat dat wanneer sportaanbieders als een groep worden gezien, er geen recht wordt gedaan aan de verschillende behoeftes en eigenschappen van de deze sportaanbieders.

4 Methodologie



Het methodologie hoofdstuk behandelt de onderzoek benadering. Het begint met het toelichten van de epistemologie en ontologie die de basis vormen van de onderzoek benadering. Vervolgens wordt de gekozen onderzoeksmethode besproken, inclusief de specifieke keuze voor interviews als dataverzamelmethode en de selectie van respondenten uit de verschillende sporttakken. Daarna wordt de data-analyse besproken en hoe de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten worden gewaarborgd. Hierbij wordt ook de positie van mijzelf in het onderzoeksproces toegelicht. Dit hoofdstuk licht toe daarmee toe hoe de onderzoeker aan zijn resultaten is gekomen.



4.1 Onderzoeksperspectief

Ontologie

Door het toepassen van de ontologische invalshoek heeft de onderzoeker nagedacht over de zijnsleer en de vraag wanneer iets echt bestaat (Jones & Robinson, 2015). Zo is er nagedacht of hetgeen dat wordt gemeten de werkelijkheid weergeeft (Edwards & Skinner, 2009). De werkelijkheid die wordt gemeten is contextafhankelijk en subjectief van aard, de werkelijkheid is namelijk door individuele en collectieve betekenisgeving tot stand gekomen (Weick, 1995). Er bestaan hierdoor meerdere subjectieve werkelijkheden (Edwards & Skinner, 2009). Ik ben mezelf hier bewust en bekijk de resultaten dan ook vanuit deze context. De onderzoeker vindt deze benadering passen omdat er verschillende opvattingen kunnen zijn van de PW die wordt toegekend aan commercieel sportaanbod. Het interpretatieve onderzoeksperspectief vind ik daarmee geschikt voor dit onderzoek. Zowel de betekenisgeving van commerciële sportaanbieders (de ondernemers) en de sportbeleidsmedewerkers wordt onderzocht. Het onderzoek hanteert in de zoektocht naar de betekenisgeving van PW van commercieel sportaanbod een licht integratie perspectief, Hier is voor gekozen om aandacht te hebben voor de consensus tussen PW-creatie. Ondanks de verschillen tussen de publieke en private sector ben ik juist geïnteresseerd waar deze twee een overeenstemming hebben in het creëren van PW. Het hebben van een overeenstemming over het gemeenschappelijke doel draagt volgens Bryson et al. bij aan een sterke samenwerking (2015a)

Epistemologie

In het onderzoek is gekozen voor een interpretatieve benadering om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag. Hier heb ik voor gekozen omdat deze benadering ervan uit gaat dat mensen sociale actoren zijn die in het leven verschijnselen interpreteren (Bryman, 2012). De betekenis die wordt gegeven aan deze verschijnselen wordt gezien als de werkelijkheid. Met deze interpretatieve benadering probeer ik de betekenisgeving te begrijpen, en daarmee dus ook de ontstaande werkelijkheid (Boeije & Bleijenbergh, 2019; Bryman, 2012). De betekenis en daarmee de werkelijkheid van de sportaanbieders en beleidsmedewerkers vind ik van belang omdat zij op basis van deze betekenis invulling geven aan de commerciële sport en de daaruit volgende impact. Weick beschrijft betekenisgeving als volgt: *'Sensemaking, is best described as a developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than as a body of knowledge'* (Weick, 1995, p. 11). Het gaat volgens Weick niet om de informatie die mensen hebben, maar juist over de toegekende betekenis ervan (1995). Deze menselijke benadering bevat een constructivistische opvatting, omdat er zonder menselijk denken ook geen geconstrueerde werkelijkheid ontstaat (Jones & Robinson, 2015). Het is deze werkelijkheid die ik probeer te achterhalen. De onderzoeker kiest ervoor om een *'insiders'* perspectief te krijgen in de belevingswereld van de respondenten om het vraagstuk beter te begrijpen (Jones & Robinson, 2015). Deze benadering sluit aan bij de verschillende opvattingen van PW volgens Bryson et al. (2015a). Mensen kunnen een verschillende opvatting hebben van wat PW is en hoe deze ontstaat.

4.2 Onderzoeksmethoden

Zoals hierboven uiteen is gezet, heeft het onderzoek een interpretatieve benadering. Bij deze benadering past een inductief onderzoek. Bij inductief onderzoek wordt de verkregen data uit de praktijk verzameld en worden deze data achteraf gekoppeld aan te genereren theorie (Bryman, 2012; Jones & Robinson, 2015). Aansluitend op de keuze voor een inductief onderzoek en een interpretatieve benadering past een kwalitatief onderzoek, omdat de ervaringen van de respondenten hierbij centraal staan (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Er is geprobeerd om een verdieping te creëren over de kennis van PW. Doordat de onderzoeksvraag het best beantwoord kan worden door de ervaringen en betekenisgeving van betrokkenen past kwalitatief onderzoek als methode. Hierin tracht ik een non-numerieke analyse van woorden, gevoelens, emoties te doen (Edwards & Skinner, 2009).

Semigestructureerde interviews

Als dataverzamelingsmethode voor dit kwalitatieve onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews. Bij deze vorm van interviewen wordt gebruik gemaakt van een vooropgestelde topiclijst. Hier is voor gekozen omdat op deze manier de ervaringen en beleving van de respondenten goed achterhaald kunnen worden (Jones & Robinson, 2015). Daarnaast is voor deze methode gekozen omdat het mij de mogelijkheid geeft om een constante lijn in alle interviews uit te zetten en tegelijkertijd de ruimte geeft om dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan (Bryman, 2012; Edwards & Skinner, 2009). Ook biedt een semigestructureerd interview voldoende de ruimte om nieuwe inzichten op te doen doordat de respondent de ruimte heeft uit te weiden over wat urgent wordt geacht (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De interviews worden fysiek afgenomen met een topiclijst met daarin het theoretisch kader als houvast. Er zijn twee topiclijsten opgesteld, (a) een voor de sportaanbieders en (b) voor de interviews met de sportbeleidsmedewerkers (zie Bijlagen 6&7). Aansluitend zorgen het literatuuronderzoek en de beleidsanalyse voor een stevige basis om kritisch te luisteren en door te vragen (Bryman, 2012).

Respondenten

Het onderzoek heeft twee groepen respondenten. De eerste groep bestaat uit sportbeleidsambtenaren, deze groep is verantwoordelijk voor het opstellen van het sportbeleid in de stad Utrecht. Binnen deze groep zijn er drie medewerkers geïnterviewd, hiermee is ruimte gecreëerd om verschillende opvattingen binnen de afdeling te belichten. De totale populatie van de eerste groep is ongeveer 12 fte (Gemeente Utrecht, z.d.). De tweede groep respondenten bestaat uit drie categorieën commerciële sportaanbieders uit Utrecht. De categorieën zijn fitnesscentra, vechtscholen en padelaanbieders. De volledige populatie van ondernemende padelaanbieders in Utrecht heeft deelgenomen aan het onderzoek. De werkwijze zorgt voor twee dominante invalshoeken, namelijk die van de aanbieders en de gemeente. Per categorie sportaanbieder zijn drie respondenten geïnterviewd. De beleidsambtenaren en sportondernemers zijn per e-mail benaderd. Een belangrijk vereiste is dat deze ambtenaren vakinhoudelijk op een wijze te maken hebben met commercieel sportaanbod. Hier is ook bewust naar gevraagd. Voor de spreiding van sportondernemers is er gekeken naar de locatie en grootte van de organisatie. De selectie van commerciële sportaanbieders ging volgens '*non-probability sampling*' (Bryman, 2012, p. 201; Edwards & Skinner, 2009, p. 67). Dit houdt in dat de keuze voor respondenten niet willekeurig is geweest. De ervaringen en kennis van de groep zijn hier belangrijker dan de representativiteit voor de totale populatie. Een specificatie van '*non-probability sampling*' is '*convenience sample*' waarmee wordt aangegeven waarom de kans om geselecteerd te worden niet gelijk is, namelijk omdat de beschikbaarheid en bereidwilligheid van de respondenten een belangrijk element is. (Bryman, 2012, p. 201; Edwards & Skinner, 2009, p. 68;). In Bijlage 8 is het totaaloverzicht van de respondenten opgenomen inclusief het sportaanbod, functieomschrijving, organisatievorm en -grote, interviewvorm en -duur. In de volgende drie sporttakken zijn interviews afgenomen.

Fitness

Ten eerste de fitnesssport die wordt gekenmerkt als een sporttak die zich focust op het ontwikkelen van spiermassa, vetverbranding en het verbeteren van de conditie. Sporters kunnen hieruit zelf kiezen waar ze zich op willen richten, waarbij in het algemeen het bevorderen van een gezond en fit lichaam centraal staat. Deze fitheid wordt bereikt door het uitvoeren van uiteenlopende oefeningen op fitnessapparaten, trainingsmateriaal of door het gebruik van eigen lichaamsgewicht (NL Actief, z.d.). Deze oefeningen kunnen zelfstandig en in groepsverband worden uitgevoerd, en/of onder begeleiding van een trainer of instructeur. Fitness aanbod kent vele verschillende gedaantes (Hover & van Eldert, 2019). De fitnessbranche is hierdoor in staat om zichzelf aan te passen naar behoeftes die spelen in de samenleving. In de jaren '80 steeg het aantal fitnesscentra in een hoog tempo en fitness heeft sinds die tijd een vaste plek in het sportaanbod (van Bottenburg, 1995). Een groeiende focus op gezondheid in de samenleving zou hiervoor een verklaring kunnen zijn (KPMG, 2019). In 2018 kende de branche 1.390 fitness bedrijven met gezamenlijk 1.790 vestigingen (Hover & van Eldert, 2019). Het aantal

sporters dat gebruik maakt van commercieel sportaanbod is het grootst bij fitness. Het aantal sporters bij fitnesscentra lijkt sinds 2013 te stabiliseren (KPMG, 2019). In absolute aantallen behoeven in de leeftijdscategorie van 12-79 3 miljoen Nederlandse fitness (Hover & van Eldert, 2019). Deze sporters doen in de meeste gevallen fitness nog naast een andere vorm van sporten, hierbij valt op dat deze andere vorm van sporten vaak individueel is. Als uitdagingen heeft de branche het vasthouden van goed personeel en het opbouwen van netwerken met bijvoorbeeld gemeentes, bedrijven en sportclubs (Hover & van Eldert, 2019).

De keuze om op fitness in te zoomen binnen dit onderzoek heeft drie redenen. Ten eerste is het de grootste commerciële sportaanbieder en is de invloed van dit aanbod aanzienlijk. Ten tweede is de sector interessant vanwege het adaptieve vermogen om in te spelen op behoeftes in de samenleving. Als laatste is de overall focus op een gezonde levensstijl interessant, omdat dit individueel en consumenten gedreven is, maar eventueel kan bijdragen aan de collectieve volksgezondheid.

Vechtsporten

Ten tweede de vechtsport die zich richt op de lichamelijke inspanning waarmee gevechtstechnieken worden uitgevoerd. In de basis gaat het om het vaardig worden in de vechtkunst. De vechtsport kent diverse groepen waarin disciplines te verdelen zijn, niet bij alle disciplines staat de vechtkunst centraal. Er kan onderscheid gemaakt worden naar in welke mate er (hard) contact plaatsvindt, maar ook op welke wijze er contact is. Denk hierbij aan slag-, trap- en worsteltechnieken (Vechtsportautoriteit, z.d.). De vechtsportsector kent diffuse organisatievormen en daarmee geen eenduidige organisatiestructuur. Er zijn vechtsportverenigingen, maar er zijn ook veel vechtsportclubs die het beoefenen van de vechtsport commercieel aanbieden. Om deze reden past vechtsport zowel binnen de markt- als middenveldsector (zie Bijlage 1). Het gaat binnen de marktsector om ongeveer 3.990 sportbedrijven, maar dit zouden er naar verwachting ook meer kunnen zijn (Elling, Schootemeijer, & van den Dool, 2017). Dit zijn relatief kleine, vaak eenpersoons bedrijven die zichzelf als sportschool zien. De Nederlandse vechtsportautoriteit houdt toezicht op een groot gedeelte van de vechtsporten, maar tegelijkertijd bestaan er ook diverse vechtsportbonden die zorg dragen voor de leden (Vechtsportautoriteit, z.d.). In grootstedelijke gemeenten is het beoefenen van vechtsporten onder, voornamelijk mannelijke, niet-westerse migranten jongeren populair. Daarnaast kent de sport populariteit onder gezinnen met beperkte financiële middelen (Elling et al., 2017). Er zijn twee globale opvattingen rondom de vechtsport en de waarde die het kan vertegenwoordigen (Langedijk & Deelen, 2018). Zo zou het beoefenen van de sport ten eerste kunnen bijdrage aan zelfvertrouwen, sociale weerbaarheid en agressieregulatie. Daarnaast zou de sport een perspectief kunnen bieden aan kwetsbare jongeren door structuur en vrijetijdinvulling te bieden (Langedijk & Deelen, 2018). De tweede stroming volgt de opvatting dat er vaardigheden worden aangeleerd die buiten de context van sport gevaarlijk zijn en dat de sport een grote aantrekkingskracht heeft op onbetrouwbare types (Langedijk & Deelen, 2018). Een belangrijke uitdaging is dan ook om onder dit laatste stigma uit te komen (Elling et al., 2017).

De keuze om ook op de vechtsport in te zoomen zit onder andere in de eerste beschreven stroming. Namelijk de spanning tussen de positieve waarde die wordt beschreven die een bijdrage kunnen leveren aan de sporters en de negatieve stroming. Daarnaast is de populariteit van de sport onder kwetsbare jongeren interessant, omdat dit een doelgroep is die minder makkelijk wordt bereikt door traditioneel sportaanbod. Tot slot is de vechtsport interessant, omdat het door zowel verenigingen als commerciële sportaanbieders wordt gefaciliteerd. Hierdoor is er ruimte voor consumenten om te kiezen tussen waarden die bij commerciële sportaanbieders en verenigingen horen.

Padel

Als derde sport padel, momenteel kent padel een sterke groei in Nederland (KNLTB, z.d.). Ondanks dat de sport al in de jaren 60 is ontstaan, neemt in Nederland pas sinds 2015 de populariteit van de sport toe. Padel is een sport die eigenschappen van zowel tennis als squash combineert en twee tegen twee wordt gespeeld. Kenmerkend voor de padelbanen is de omheining van glas en het 20 x 10 meter

veld (KNLTB, z.d.). De sport die ontstaan is in Mexico heeft zichzelf eerst in Spanje gevestigd, voordat de sport vanuit daar in 2005 naar Nederland kwam. Padel wordt gezien als een snel en dynamisch spel dat erg laagdrempelig is om te spelen en zorgt voor veel succesbeleving (Hoeijmakers & Romijn, 2018). Nieuwe sporters pakken de sport gemakkelijk op en kunnen in een korte tijd snel vooruit gaan (KNLTB, z.d.). De sport valt momenteel onder de Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond (KNLTB). De nieuwe racketsport wordt gezien als een aanvulling op het tennisaanbod en biedt volgens de bond kansen om jongeren en ouderen te behouden bij tennisverenigingen (Hoeijmakers & Romijn, 2018). Waar de sport in eerste instantie door de bond werd gepromoot ten behoeve van de tennisverenigingen, heeft het aantal commercieel aangeboden banen nu de overhand (279 padelbanen bij commerciële organisaties– 114 padelbanen bij verenigingen) (Padelgids, 2022). Om deze reden past padel zowel binnen de markt- als middenveldsector (zie bijlage 1). Bij deze commercieel aangeboden velden wordt de flexibiliteit van het reserveren van een baan, zonder dat je lid bent van een vereniging, als een van de grote voordelen beschreven. Padel kent ook nadelen, zo zijn er al meerdere rechtszaken geweest vanwege geluidsoverlast, doordat het geluid van padel aanzienlijk harder is dan van tennis (Volkskrant, 2022).

De keuze om ook naar de sport padel te kijken kent drie redenen. De eerste is dat de sport door de laagdrempeligheid en hoge succesbeleving een geschikte sport is om nieuwe (inactieve) sporters te bereiken. De tweede reden is dat vanuit een beleidsperspectief, door de snelle groei en de verbintenis met tennisverenigingen, moeilijk te bepalen is hoe padel het sportaanbod in steden beïnvloedt. De laatste reden komt voort uit het gegeven dat de sport oorspronkelijk werd georganiseerd bij tennisverenigingen, maar het commerciële aanbod de overhand krijgt. Dit roept de vraag op wat de kracht van dit aanbod is.

4.3 Data-analyse

Ten eerste zijn alle interviews getranscribeerd. Dit heeft enkele voordelen. Zo zorgt het ervoor dat ik de interviews goed ken, andere onderzoekers gemakkelijk de interviews kunnen evalueren en is het een voorbereiding op de data-analyse voor (Bryman, 2012; Edwards & Skinner, 2009). De interviews zijn na het transcriberen in drie fases gecodeerd, namelijk open, axiaal en selectief (Boeije & Bleijenbergh, 2019; Edwards & Skinner, 2009; Jones & Robinson, 2015):

Fase 1: Bij open coderen worden interessante delen uit de transcripten bijpassend gelabeld in algemene categorieën. Deze labels ontstaan door tekstfragment te analyseren, te conceptualiseren en daarna te categoriseren. Fase 2: Het veelvoud van categorieën die ontstaan zijn tijdens het open coderen worden nu tijdens axiaal coderen aan elkaar verbonden, door te kijken naar context, consequenties samenhang en oorsprong. Hieruit kunnen nieuwe coderingen ontstaan die passen bij de gemaakte verbindingen. Fase 3: Met de huidige codes wordt als laatste de stap selectief gecodeerd gezet. Hier worden de overgebleven codes in verband gebracht met de theorie. Vanuit daar worden de resultaten beschreven. Voor het coderen van de transcripten is gebruik gemaakt van software die helpt bij het verwerken van kwalitatieve data (NVivo, 1.7). Dit maakt het proces van coderen sneller, efficiënter en verhoogt de leesbaarheid en daarmee de transparantie van het onderzoek (Bryman, 2012). De codeboom is te vinden in Bijlage 9. Daarnaast is terug te vinden in Bijlage 10 hoe ik in het onderzoek ben omgegaan met het veilig opslaan van data en onderzoek ethiek.

4.4 Validiteit en Betrouwbaarheid

Ten behoeve van de kwaliteit van het onderzoek wordt er gekeken naar de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2012). Om dit te beschrijven wordt de categorisering van externe validiteit, interne validiteit, externe betrouwbaarheid en interne betrouwbaarheid gehanteerd (LeCompte & Goetz, 1982).

De externe validiteit gaat over de mate waarin het onderzoek dezelfde uitkomst heeft als het onderzoek bijvoorbeeld in een andere stad of gemeente wordt uitgevoerd. Het heeft specifiek betrekking op de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek. De verwachting is dat

de uitkomsten van dit onderzoek met name relevant zijn voor de beleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht. Beleidsmedewerkers in andere gemeenten zullen wellicht andere uitgangspunten hanteren. De groep beleidsmedewerkers in Utrecht neemt een belangrijke positie in het onderzoek, waarbij het aannemelijk is dat de opvattingen die leven in deze groep worden beïnvloed door de organisatie waarin zij werkzaam zijn. De externe validiteit is hiermee dus beperkt.

De interne validiteit bekijkt of de bevindingen op een lijn liggen met de opvattingen die leefden bij de onderzoeksgroep. Het gaat over de vraag of ik de respondenten goed heeft begrepen. Om hiervoor te zorgen heb ik het doel van het onderzoek aan de respondenten uitgelegd, zijn aangehaalde begrippen besproken en is er waar nodig doorgevraagd om een volledig beeld te krijgen.

De externe betrouwbaarheid gaat over de mate waarin het onderzoek opnieuw uitgevoerd kan worden en dezelfde resultaten zou tonen. Ondanks dat dit binnen kwalitatief onderzoek lastig is, heb ik het onderzoeksproces beschreven zodat er vanuit dezelfde procedure opnieuw onderzoek gedaan kan worden. Zo zijn de literatuur en het theoretisch kader uiteengezet en is de opzet van interviews en de verwerking van de data beschreven. Aan de hand van deze onderdelen kan het onderzoek worden herhaald. Het is echter niet zeker dat eenzelfde onderzoek tot dezelfde uitkomsten zal leiden.

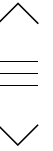
De interne betrouwbaarheid gaat over de rol van mijzelf en of de uitkomsten hetzelfde geweest zouden zijn als een andere onderzoeker dit onderzoek had uitgevoerd. Om hiernaar te streven heb ik een begeleidend docent vanuit de universiteit, meerdere feedback momenten en overlegt ik met medestudenten over het doen van onderzoek. Hiermee stijgt de waarschijnlijkheid dat andere onderzoekers dezelfde keuzes en stappen maken gedurende het onderzoek. Echter, er valt niet met zekerheid te zeggen dat dit het geval zou zijn.

Positie van de onderzoeker

Voor het gebruik van een interpretatieve benadering is het nodig dat ik uit mijn eigen denkkaders probeert te stappen om zoals een neutrale observator te kunnen kijken (Edwards & Skinner, 2009). Echter, ook ik ben een onderzoeksinstrument in het onderzoek (Boeije, 2010). Ten behoeve van het onderzoek wordt mijn rol als onderzoeker uiteen gezet. Hiermee ontstaat er inzicht in mijn onderzoeksbias en denkwijzen.

Tijdens de begin fase van het onderzoek liep ik zelf stage bij gemeente Utrecht. Opgedane ervaringen en kennis hebben de interesse voor het onderwerp de PW van commercieel sportaanbod gestimuleerd. Door de maatschappelijke relevantie van het vraagstuk op de werkvloer te ervaren, ontstond de vraag of dit vraagstuk ook academisch benaderd kan worden. Ik heb gedurende twee jaar samen gewerkt met de geïnterviewde sportbeleidsambtenaren. Op het moment van afname is dit een voormalige werkrelatie. Er bestond geen eerdere werkrelatie met de commerciële sportaanbieders. Bij beide groepen respondenten heb ik een belangrijke rol in het interviewen, maar tracht de interviewer geen bias te tonen. Echter kan de opgedaagde werkervaring bij de gemeente een nadeel vormen tijdens het interviewen van de sportaanbieders. Zo kan ik als iemand van de gemeente wordt gezien, met de daarbij behorende belangen en bias. Gedurende de opzet van het onderzoek en de uitvoering ben ik mij bewust geweest van mijn eigen onderzoeksbias, namelijk de persoonlijke toegekende waarde van commercieel sportaanbod. De begeleiding van dit onderzoek is vanuit de Universiteit Utrecht. Doordat ik begeleid word tijdens dit onderzoek is de kans verkleind dat de onderzoeksbias de overhand kan krijgen in het onderzoek.

5 Resultaten



In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de resultaten van het onderzoek. Als eerste zal uiteen gezet worden hoe beide perspectieve (commerciële aanbieders/sportbeleidsmedewerkers) tegen de PW van commercieel sportaanbod aankijken. Aanvullend ook op basis van welke waarden dit gebeurt en hoe er wordt bepaald welke waarde er gecreëerd moet worden. Hierna wordt er ingezoomd op de eigenschappen van een commerciële sportorganisatie en hoe deze de impact beïnvloeden. Om als laatste te kijken naar bestaande en potentiële verbindingen met commerciële sportaanbieders

De resultaten zijn beschreven aan de hand van uitspraken van de respondenten. Achter iedere uitspraak is de eerste letter van het sportaanbod en het toegekende nummer opgenomen, zoals terug te vinden in het respondentenoverzicht (Bijlage 8). De toegekende nummers van padel zijn achterwege gelaten, dit vanwege de herleidbaarheid van de respondenten.



5.1 De impact

Bij het bevragen van de impact die de sportonderneming creëert voor de sporters keren enkele elementen terug. Ten eerste wordt beschreven welke impact de commerciële sportaanbieders op individueel niveau van de sporter toekennen aan het aanbod. Zo wordt er gesproken over de effecten op de gezondheid. Een sportaanbieder zegt daar het volgende over:

- 👤 *“ik denk dat wij natuurlijk vooral bijdragen aan het gezond zijn van mensen, dus de gezondheid, hè. Dat mensen er zich gezonder door voelen.” (F1)*

Naast de effecten op de gezondheid van individuele sporters, wordt ook beschreven hoe het aanbod bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling van deze sporters. Een sportaanbieder zegt daar het volgende over:

- 👤 *“waarmee wij als club zeggen dat we dat heel belangrijk vinden. dat is bijvoorbeeld hoffelijkheid, doorzettingsvermogen, zelfvertrouwen, omgaan met geest en angsten. dat zijn onze kernwaarden die steeds terug komen.” (V3)*

Aanvullend op de persoonlijke ontwikkeling zorgt het aanbod volgens de aanbieders ook voor ontspanning. Veel aanbieders beschrijven dat het bieden van ontspanning erg belangrijk is en dat de samenleving daar behoefte aan heeft. Een sportaanbieder beschrijft dit gevoel van een van zijn leden:

- 👤 *“dat ik hier aan het trainen ben en toch even het gevoel van, jo ik ben van huis, even van je los kan slaan, dat het een uitlaatklep is. En even je problemen achter je laten.” (V3)*

Deze drie toegekende effecten van het aanbod richten zich op het individu. Aanvullend beschrijven alle drie de sporttakken het samenbrengen van deze sporters en het versterken van de sociale binding als belangrijke impact. Een sportaanbieder zegt daar het volgende over:

- 👤 *“mensen zijn niet gewoon mensen die binnenkomen en weer gaan, maar we spreken mensen ook aan bij naam en we maken een praatje met ze. Vooral 's avonds en in het weekend, zitten we ook achter de balie als gastvrouw of gastheer de mensen dan ontvangt ook om het echt persoonlijk te houden.” (F2)*

Het opbouwen van een community is dan ook voor veel commerciële sportaanbieders van belang. Niet alleen om mensen met elkaar te verbinden, maar ook vanwege private uitgangspunten (rendement). Een sportaanbieder zegt daar het volgende over:

- 👤 *“Naja voor ons is het ook zo dat mensen als ze gezellig samen kunnen zitten dat ze dan ook vaker terug zullen komen, bijvoorbeeld dat ze andere mensen ontmoeten waarmee ze hebben gepaddeld en vaker gaan padellen en vaker terug komen. deels wel commercieel en deels om een community op te willen bouwen, dat kan alleen maar als je een plek hebt waar mensen ook kunnen na praten en drinken, beetje van beide kanten.” (P)*

De effecten op de gezondheid, de persoonlijke ontwikkeling, de ontspanning en de sociale binding voor individuele sporters worden door de commerciële sportaanbieders ook vertaald naar het bredere belang van de onderneming voor de samenleving. De commerciële sportaanbieders beschrijven hoe het commerciële sportaanbod van maatschappelijke impact is. Een sportaanbieder zegt daar het volgende over:

- 👤 *“je draagt bij aan het welzijn van individuen, dat heeft zowel met fysiek te maken maar ook dat we in een tijd leven waar vitaliteit voorop staat en dat ook ongezond eten heelsnel om de hoek ligt. Dus ook om daar fitter mee te zijn en het maatschappelijk belang ook van minder uitval op werk, minder ziekteverzuim, mensen zelfverzekerder worden zodat ze meer de doelen*

achteraan gaan.” (F2)

Naast de hierboven beschreven impact op de sporters en de samenleving wordt er ook gesproken over de impact die de organisatie zelf kan hebben op de omgeving. Een sportaanbieder zegt daar het volgende over en wordt daarin ook bevestigd door een sportbeleidsambtenaar:

- 👤 *“maar het was echt een drugspand met veel zwervers, drugsgebruik en handel. Dat soort activiteiten vonden daar wel plaats. Dat hebben wij wel door onze komst helemaal omgedraaid in een prettige plek.” (P)*

Door de investeringen die in de omgeving gedaan zijn is het weer een prettige plek geworden. De ondernemer geeft aan hier onvoldoende erkenning van de gemeente voor te hebben ontvangen, terwijl de gemeente dit ook strategisch had kunnen inzetten om het gebied te verbeteren. Ook zorgen deze investeringen voor een bijdrage aan de economie, doordat het sportaanbod ziekteverzuim tegengaat en dat er wordt gezorgd voor werkgelegenheid. Een sportaanbieder zegt daar het volgende over:

- 👤 *“Ziekteverzuim hè, hoe gezonder, hoe fijner en eten mensen daardoor ook beter. Hoe meer mensen bewegen, hoe meer fitte mensen er zijn, hoe kleiner de kans op welvaartsziektes.” (F1)*

Tot slot beschrijven de commerciële sportaanbieders ook negatieve punten van het commerciële sportaanbod. Punten die daar naar voren komen gaan over impact op het klimaat, weinig aandacht voor de sporters en over personeel, veiligheid, overlast en de betaalbaarheid van het aanbod. De sportaanbieders zeggen hier, vaak refererend naar andere commerciële sportondernemingen, bijvoorbeeld het volgende over:

- 👤 *“nadeel is weer dat het niet voor iedereen toegankelijk is omdat het best wel wat geld kost. Omdat je als padelbaanhouder best wel wat geld kan vragen omdat het iets is wat heel veel mensen willen, maar daarmee is het dus niet voor iedereen toegankelijk.” (P)*

De betaalbaarheid van het aanbod en alle andere negatieve punten horen er volgens de sportaanbieders soms bij. De sportaanbieders geven aan dit goed in de gaten te houden en op zoek te zijn naar een balans. Een sportaanbieder zegt hier het volgende over:

- 👤 *“we willen graag een commercieel bedrijf zijn dat succesvol is, maar niet alleen maar hard wil cashen. Niet van verantwoordelijkheden wegrennen.” (P)*

De balans is volgens de aanbieders nodig, omdat het verdienen van geld inherent is aan het aanbod dat zij faciliteren. Hiermee wordt gezegd dat het hebben van marktwaarde noodzakelijk is voor de organisatie en daarmee ook voor de maatschappelijke impact die zij kunnen genereren.

In bovenstaande punten is vanuit het perspectief van de commerciële sportaanbieders naar de maatschappelijke impact van het commerciële sportaanbod gekeken.

Dit onderzoek heeft zich daarnaast gericht op het perspectief van sportbeleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht. De punten die hieruit naar voren zijn gekomen tijdens de interviews zullen hieronder uiteen worden gezet. De sportbeleidsmedewerkers zeggen over de maatschappelijke impact van het commerciële sportaanbod onder andere dat de impact erin is gelegen dat het aanbod voorziet in een belangrijke bestaande sportbehoefte. Een sportbeleidsmedewerker zegt het volgende over de waarde van het aanbod:

- 👤 *“dat ze voorzien in een behoefte die leeft in de stad en de wens van mensen die op een andere manier willen sporten dan in verenigingsverband of anders georganiseerd verband.” (GU2)*

Naast de impact in die zin dat de commerciële sport voorziet in een behoefte, zeggen de beleidsambtenaren dat het aanbod bijdraagt aan doelstellingen van de gemeente Utrecht. Hierbij wordt gedacht aan doelstellingen rondom gezondheid, toegankelijkheid van de sport en het verbeteren van de leefbaarheid in een gebied. Een sportbeleidsmedewerker zegt het volgende over het aanbod:

👤 *“daar zit ook een maatschappelijke impact in omdat mensen daar graag naartoe willen en daar sporten, dat gaat ons ook helpen doordat ze hun leefstijl aanpassen.”* (GU2)

Inwoners maken dus een vrijwillige keuze om daar naartoe te gaan, wat helpt bij het verbeteren van de eigen kwaliteit van leven. Daarnaast worden er ook diverse eigenschappen toegekend aan het commerciële sportaanbod, waardoor het aanbod onderscheidend is en als toegevoegde waarde wordt gezien voor de stad. Dit gaat over flexibiliteit, betaalbaarheid, vraaggerichtheid en pedagogisch kwalitatief goed aanbod. Hierin zijn tegelijkertijd een aantal marktwaarden te herkennen zoals effectiviteit, efficiëntie en rendement. Een sportbeleidsmedewerker zegt het volgende over deze eigenschappen:

👤 *“met sportscholen merk je dat wel, met [fitnessketen] ben je wel voor 15 euro per maand aan het sporten dat is goedkoop en fijn dat die aanbieders er wel zijn.”* (GU3)

Door het aanbod heel efficiënt aan te kunnen bieden wordt de prijs gedrukt, wat als een positief punt wordt beschouwd. Aan de andere kant kent de commerciële sport volgens de sportbeleidsmedewerkers ook andere elementen en uitgangspunten die de maatschappelijke impact minder ten goede komen. Hier wordt, in vergelijking met gemeentelijke sportaccommodaties, het volgende over gezegd:

👤 *“ik vind ook dat gemeentelijke accommodaties bijdragen aan het maatschappelijke delen de gezondheidsregelen voor commerciële is dat niet per definitie een uitgangspunt.”* (GU2)

De respondent doelt met het maatschappelijke deel op waarden zoals het belang van het vormen van een gemeenschap. Hierop aansluitend heeft de commerciële sport andere negatieve beperkingen met betrekking tot de onderdelen; de betaalbaarheid van het aanbod, ruimte vraagstukken en de veiligheid. Een sportbeleidsmedewerker zegt hier het volgende over:

👤 *“wij hebben natuurlijk ook het belang bij dat sport toegankelijk is en dat het niet te hoog geprijsd is. Zo iets als padel is nu booming business en mensen denken daar veel geld mee te kunnen verdienen.”* (GU1)

Alle bovenstaande punten beschrijven welke waarde er wordt toegekend aan het sportaanbod. Zo beschrijven de sportaanbieders voornamelijk de impact die zij hebben op individuen en zien de beleidsambtenaren hierin overlap met beleidsdoelstellingen. Tegelijkertijd verschillen de waarden waarop deze impact wordt gecreëerd aanzienlijk. De volgende paragraaf zal in gaan op hoe vanuit deze twee perspectieven wordt gekeken naar wat wel en niet als waarde wordt gezien.

5.2 Waarde bepalen

Wat er van waarde is en of het daarmee van PW is kan op verschillende manieren worden benaderd. Door middel van het democratische proces bepalen publieke instanties welke waarde(n) nagestreefd moeten worden. Aan de sportbeleidsmedewerkers is gevraagd op welke wijze hier binnen het domein sport invulling aan wordt gegeven. Er wordt aangegeven dat de politieke bestuurders, partners in de stad zoals SportUtrecht, betrokken burgers en de ambtenaren samen bepalen welke waarde(n) er nagestreefd worden. Hier wordt het volgende over gezegd:

- “de sportagenda is natuurlijk ook in overleg met de politiek, maar de agenda komt ook iets meer [ten opzichte van het coalitieakkoord] vanuit de sportbeleidsmedewerkers zelf ... eigenlijk op het moment dat er grote documenten of visies worden gemaakt dan worden er ook altijd sportaanbieders geraadpleegd. Veel van het organiseren en voelen daarvan ligt bij SU als uitvoerende organisatie van gemeente Utrecht en wij geven hun subsidie om dat te doen. Dat is voornamelijk gefocust op niet commerciële sportaanbieders.” (GU1)

Zo wordt het bijvoorbeeld door verschillende partijen belangrijk gevonden dat sporten voor iedereen toegankelijk is, en daarop aansluitend, betaalbaar. Deze waarden zijn volgens de beleidsmedewerkers niet altijd van toepassing op de commerciële sport. Het bepalen van deze waarden is ook hoofdzakelijk gebeurd zonder de input van de commerciële sport. Ook in het geval dat de gemeente helpt met het financieel toegankelijk maken van de sport, door middel van subsidies, worden deze waarden niet altijd omarmd. Uit verschillende interviews blijkt dat de sportaanbieders bekend zijn met een specifieke subsidieregeling, maar het niet vinden passen bij het eigen aanbod. Met het risico op rendementsverlies, kozen zij ervoor geen gebruik te maken van een subsidieregeling. Hier wordt door een sportbeleidsambtenaar het volgende over gezegd:

- “dat zegt iets over de positieve sportcultuur. Hoe open je dus staat voor mensen die anders zijn dan jij. Hoe ver sta je dus open voor andere leefwerelden.” (GU1)

Dit geldt echter niet voor alle sportaanbieders. Zo zijn er ook aanbieders die bewust de prijs naar beneden brengen om het aanbod toegankelijk te houden. De commerciële sportaanbieders bepalen op een andere manier welke waarde de organisatie wil creëren. Er zijn drie manieren te onderscheiden die sportaanbieders gebruiken om te bepalen welke waarde zij willen creëren. Ten eerste is de werking van de markt van belang, de tweede manier kijkt naar de wens van de leden en de derde manier komt voort uit een persoonlijke overtuiging en kennis. De sportaanbieders zeggen hier het volgende over:

- “ik kijk bijvoorbeeld wel naar wat de maatschappij wil. Wat op dit moment een dingetje is en wat is populair. Wat willen mensen graag.” (F1)

Een nadeel van deze methode is dat mensen zich minder uitspreken over PW die ze willen bereiken, maar zich vooral richten op individuele waarde. Hierop aansluitend zijn de leden een belangrijke graadmeter voor welke waarde er gecreëerd moet worden. Deze vorm van inspraak wordt dan ook door veel sportaanbieders serieus genomen. Hier wordt het volgende door een sportaanbieder over gezegd:

- “ik heb ook een soort groepje een denk tank, om een keer in de zoveel tijd bij elkaar te komen om te kijken wat gebeurt er nou? hoe bevalt het? Hoe voelen mensen zich, prettig veilig?” (V2)

Deze vorm van inspraak zorgt ervoor dat het sportaanbod goed ingericht is op de doelgroep en daarmee bijdraagt aan een goed product voor de leden. Bij deze manier van waardecreatie wordt er ook gesproken over op basis van welke waarden het product gecreëerd wordt en wat de leden gezamenlijk belangrijk vinden. Deze individuele inspraak kan als kracht van het aanbod worden gezien, omdat het ervoor zorgt dat het aanbod goed aansluit op wat wordt gewaardeerd door de samenleving. Toch lijkt het er op sommige punten ook op dat deze behoeftes niet altijd de PW ten goede komen. Zo willen mensen bijvoorbeeld lange openingstijden, wat ten koste gaat van goede begeleiding, en mensen willen graag een gezellige plek om te sporten, wat in sommige gevallen gepaard gaat met het serveren van een ‘ongezonde hap’.

De commerciële sportaanbieders en de gemeente vragen beide om feedback om te bepalen welke waarde(n) er gecreëerd moeten worden en op welke manier dit gebeurt. De sportondernemers

hoeven hierin alleen rekening te houden met potentiële en huidige leden, terwijl de gemeente in het collectief van de stad moet denken. In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op eigenschappen en waarden van de commerciële organisaties die volgens de betrokkenen voor PW zorgen.

5.3 Commerciële sportorganisaties

In dit onderzoek wordt gekeken naar commerciële sportaanbieders. Deze groep kent verschillende organisatiestructuren. Eerder in dit hoofdstuk zijn verschillende toegekende waarden van het sportaanbod toegelicht. Nu worden de eigenschappen en de daarin gewortelde waarden van een commerciële organisatiestructuur uiteen gezet. Te beginnen met de keuzes voor het oprichten van een commerciële organisatie. Sommige sportaanbieders hebben investeerders achter zich en hebben een duidelijk winstbejag, een aantal andere geeft aan dat ze door commercieel te kunnen zijn daadkrachtiger zijn. Een sportaanbieder zegt hier het volgende over:

- 👤 *“maar ik doe alles in mijn eentje en ik heb wel jongens die me helpen, maar in me eentje kan ik zelf de lijn bepalen van waar wil ik naartoe.” (V2)*

Daarentegen beschrijven vechtsportaanbieders dat de organisatievorm niet van belang is. Deze sportaanbieders geven aan dat er in de vechtsportsector verschillende organisatievormen voor komen, maar dat de invloed op het sportaanbod en de impact minimaal is. Een sportaanbieder zegt hier het volgende over:

- 👤 *“wat ik zeg het gaat niet om de organisatievorm, het gaat erom wat een organisatie voor input geeft of het dan padel of boksen of wat dan ook is maakt niet uit, wat geven ze aan de leden voor in de samenleving.” (V3)*

Het verschil tussen publieke- en private waarden zou gekoppeld zijn aan de organisatiestructuur en geen rol spelen. Zo beschrijft deze sportaanbieder binnen de vechtsport een cultuur waar vechtsportaanbieders met de organisatiestructuur van een vereniging of stichting aan zichzelf factureren en daarmee net zo commercieel handelen. Ondanks dat deze sportaanbieders aangeven dat de verschillen in organisatiestructuur minimaal doorwerken in het aanbod, vormt het beeld van commerciële sportaanbieders volgens sommige sportaanbieders wel een beperking. Hier wordt door een commerciële sportaanbieder het volgende over gezegd:

- 👤 *“er is geen verschil afhankelijk van hoe je ermee omgaat. Gemeente Utrecht heeft een vieze smaak van het woord commercieel.” (V3)*

Dit beeld lijkt volgens sommige aanbieders ook te leven bij leden. In tegenstelling tot verenigingen of stichtingen, spelen er ook commerciële waarden bij sportondernemers. Zo zeggen de sportondernemers het volgende over het verdienen van geld:

- 👤 *“commerciële belang is natuurlijk dat ik de hypotheek en het personeel moet kunnen betalen en dat je er iets leuks aan overhoudt.” (F2)*

Dit soort uitspraken gaan over het verdienen van geld en hoe dit een rol speelt in het private sportaanbod. Daarentegen is er ook nog ruimte voor het creëren van maatschappelijke impact, hier zit volgens de sportaanbieders een balans in. Over de balans tussen het verdienen van geld en het creëren van maatschappelijke impact zeggen de sportaanbieders het volgende:

- 👤 *“dat is dan wel mooi als je daar iets in kan betekenen. Maar ook daar moet je nooit het commercieel belang uit het oog verliezen. Voor beide partijen moet het rendabel blijven.” (F3)*

In bovenstaande punten is vanuit het perspectief van de commerciële sportaanbieders naar de commerciële organisatiestructuur en de daarbij horende uitgangspunten gekeken.

Dit onderzoek heeft zich daarnaast gericht op het perspectief van sportbeleidsmedewerkers van de gemeente Utrecht. De punten die hieruit naar voren zijn gekomen tijdens de interviews zullen nu uiteen worden gezet. De sportbeleidsmedewerkers zeggen het volgende over de commerciële waarden en principes:

- 👤 *“commerciële sport is in mijn ogen gewoon iemand die een bedrijf heeft en als businesscase sport heeft en daar zijn geld mee verdient, verenigingen hebben natuurlijk ook contributie maar hebben niet het doel om winst te maken. een sportaanbieder wil graag winst maken met het aanbieden van sport.” (GU3)*

Het doel om winst te maken is van invloed op hoe de commerciële sportaanbieders worden benaderd in het sportbeleid. Hier wordt door de sportbeleidsmedewerkers het volgende over gezegd:

- 👤 *“toch dat winst oogmerk dat te maken heeft dat een vereniging geen winst wil maken en een commerciële wel en die kan dan inderdaad wel hetzelfde aanbieden, maar daar zit de harde grens [om te helpen met het aanbod].” (GU3)*

De commerciële waarden lijken een beperking te vormen tot het samen realiseren van PW en een bijdrage te leveren aan beleidsdoelstellingen. Toch zijn er ook legio voorbeelden waarin deze verbindingen wel worden gezocht en het verschil in waarden niet uit maakt. De volgende paragraaf zal hiervoor verder op in gaan.

5.4 Verbindingen

De respondenten spreken over diverse bestaande verbindingen met de gemeente of SportUtrecht. Daarnaast zijn de commerciële sportaanbieders ook gevraagd naar potentiële verbindingen met de gemeente en hoe de respondenten daar tegenover staan. In deze verbindingen hebben de aanbieders iets te bieden wat van maatschappelijke waarde is, maar profiteren ze hier ook van. Ten eerste worden de verbindingen met de gemeente beschreven die voortkomen uit subsidierelaties. Een sportaanbieder zegt hier het volgende over:

- 👤 *“in coronatijd had ik het moeilijk en hebben we ook een verzoek gedaan aan de gemeente he kunnen jullie mij ook helpen want ik heb het zwaar. En toen hebben ze zich ingezet en heb ik [enkele duizenden] euro's subsidie gekregen.” (P)*

In de bovenstaande situatie zag gemeente Utrecht nadrukkelijk een publiek belang om de ondernemer te helpen. De ondernemer huisvestte ook enkele sportverenigingen. Naast het contact met de gemeente zijn er, als uitvoeringspartij van het sportbeleid, meer verbindingen met SportUtrecht. Deze verbindingen gaan over het overdragen van kennis, het afgeven van signalen rondom sport en het opzetten van gezamenlijke projecten. Een sportaanbieder zegt hier het volgende over:

- 👤 *“kennis [Nut van de verbinding], afgelopen periode hebben wij hier ook zonnepanelen liggen en heb ik mede dankzij haar geweten bij wie ik dat goed kon inkopen, werd daarin betrokken. als zij weet dat er vergoedingen zijn dan mailt ze mij ook altijd of er iets voor mij bijzit, daar word ik wel mee geholpen.” (P)*

De inspanning van SportUtrecht zorgt in deze context voor het verduurzamen van de commerciële sportinfrastructuur. Een ander voorbeeld van een verbinding is een gezamenlijk project ‘*vuist tegen discriminatie*’. Hierin is het promoten van gelijkheid belangrijker dan verschillen tussen publieke- en private waarden. Een sportaanbieder zegt hier het volgende over:

- “dat is een project van Fight Right en SportUtrecht en dat project heeft negen of tien clubs gekozen hiervoor hebben ze een aantal clubs gekozen die passen bij wat ze willen bereiken. dat is dus een maatschappelijk gedeelte.” (V3)

Hierbij bepaalt SportUtrecht welke aanbieders de juiste waarden hanteren en PW kunnen realiseren. De sportaanbieders zien ook potentiële verbindingen met de gemeente of via SportUtrecht. Deze verbindingen gaan over het promoten van sport, het bereiken van specifieke doelgroepen en het verhogen van de kwaliteit van het sportaanbod. Een sportaanbieder zegt hier het volgende over:

- “doe daar dan iets aan met een subsidie bijvoorbeeld waar ook gecontroleerd wordt dat daadwerkelijk kids aan het sporten zijn en daadwerkelijk aangesloten zij bij een [V2] en daadwerkelijk het potje geld bij [V2] terecht komt om daadwerkelijk die mensen aan het bewegen te krijgen.” (V2)

Echter, enkele commerciële sportaanbieders geven aan niet te weten welke verbindingen er aangegaan moeten worden, of kunnen worden, met SportUtrecht en de gemeente. Een reden hiervoor is dat de commerciële sportaanbieders het beeld hebben dat SportUtrecht er voornamelijk is voor sportverenigingen. Ook hebben de commerciële sportaanbieders een beeld bij de gemeente Utrecht. Dit beeld is, in tegenstelling tot SportUtrecht, minder positief. De commerciële sportaanbieders zeggen het volgende over het beeld dat bestaat over de gemeente Utrecht:

- “er worden echt veel dingen aan gedaan maar het blijft wel gemeente, en daar lach ik een beetje bij. Zo stroperig, verschillende beslissingen niveaus en belangen. Daar zucht ik soms wel bij, doe eens niet zo moeilijk.” (P)

Dit is volgens de sportaanbieders een belangrijke beperkende factor om samenwerkingen aan te gaan met de gemeente. Bureaucratische processen zitten samenwerkingen in de weg, om waarden als rechtvaardigheid te kunnen waarborgen. Naast de bestaande en potentiële verbindingen met de gemeente en SportUtrecht geven de commerciële sportaanbieders aan verbindingen te hebben met bijvoorbeeld goede doelen, sportbonden, sportverenigingen, commerciële partners en onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen. Een sportaanbieder geeft hiervan een voorbeeld:

- “als voorbeeld werken wij nu met de brede school in Overvecht, waarbij ook beweegmakelaars vertegenwoordigd zijn. Wij geven op 11 basisscholen lessen en ook nog naschoolse lessen dat doen we in Overvecht en in Hoograven.” (V3)

Naast dat samenwerking met de gemeente of SportUtrecht legitimiteit oplevert voor de sportorganisaties met betrekking tot het realiseren van maatschappelijke impact, doen de hierboven genoemde samenwerkingen dit ook. De aard van de legitimiteit die wordt ontvangen zal per verbinding verschillen. Andere concrete vormen van legitimiteit komen voort uit het ontvangen van keurmerken. Een sportaanbieder beschrijft over welke keurmerken of certificaten de organisatie beschikt:

- “laat ik het zo zeggen deze bokscub is aangesloten bij de Nederlandse Boksbond en bij de vechtsportautoriteiten. Dat wil zeggen dat je gediplomeerde trainers hebt.” (V1)

Vanuit de gemeente en SportUtrecht wordt er ook legitimiteit toegekend, bijvoorbeeld door een gerichte samenwerking of publieke uitspraak van een wethouder. Hier wordt het volgende over gezegd:

- “Maarten van Ooijen de wethouder [sport] toen zei letterlijk dat ik een belangrijke sportonderneming was, mooi compliment maar vond het zelf ook wel.” (P)

Vanuit de commerciële sportaanbieders klinkt ook het geluid dat de gemeente meer legitimiteit kan vergeven aan kwalitatief goed sportaanbod. Het volgende wordt hier door de commerciële sportaanbieders over gezegd:

- 👤 *“ik probeer aan te geven van als jij de goede clubs naar boven wilt halen, dan moet je eisenstellen. dan moet je zeggen ze moeten allemaal een keurmerk halen. een van die twee. nou wat zegt de gemeente tegen me, ik ben het met jou eens, maar ...” (V3)*

Zoals eerder beschreven zijn er wel verbindingen tussen de gemeente of SportUtrecht en de commerciële sport. Door middel van deze samenwerking kunnen partijen legitimiteit ontvangen. In de resultaten komt voornamelijk naar voren dat er legitimiteit wordt toegekend aan de gecreëerde waarde en minder aan de waarden die hiervoor gebruikt zijn. Tot nu toe is er gekeken naar de standpunten van de commerciële sportaanbieders.

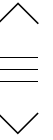
De sportbeleidsmedewerkers beschrijven het beperkte contact met de sportaanbieders, waarmee er ook weinig zicht is op de waarden, maar kijken voornamelijk naar de impact. Hier wordt het volgende over gezegd:

- 👤 *“onze inzet is natuurlijk ook dat we commerciële niet echt ondersteunen dan gaat het om wat ze bij kunnen dragen aan de maatschappelijke doelen.” (GU2)*
- 👤 *“dus zij dienen daar wel een doel toe, maar wij hebben commerciële sport nooit zo scherp in het vizier gehad omdat we dat ook niet echt faciliteren.” (GU3)*

Er ontstaat hiermee een beeld dat de impact van de aanbieders door de gemeente functioneel ingezet kan worden en dat private waarden overbrugd kunnen worden door samen een publieke waarde(n) centraal te zetten. Tegelijkertijd vormen deze private waarden, zoals het winstbejag, een beperking om de sport in het vizier te hebben en te helpen waar nodig.

In de analyse wordt er uitgebreider op de resultaten ingegaan. Dit wordt gedaan volgens de benadering van Bryson et al., hierin zullen de resultaten aan de hand van de PVGT worden geanalyseerd (2015a). Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt hoe de verschillende onderdelen tot PW kunnen leiden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen padel, fitness en vechtsport om de verschillen en overeenkomsten weer te kunnen geven.

6 Analyse



In dit hoofdstuk vindt de analyse van de resultaten plaats. Hierin wordt aan de hand van de theorie van Bryson et al. per sport gekeken naar het concept PW (2015a). De analyse vindt plaats door middel van de vier onderdelen van de *public value governance triangle* (PVGT): de PW, *capabilities*, *legitimacy & authority* en *practical approaches*. Naast deze vier onderdelen wordt er nog een overkoepelend onderdeel aan de analyse toegevoegd, namelijk een blik op één mogelijk gezamenlijke PVGT. De analyseren van alle onderdelen van de PVGT zorgt voor een beter begrip van de functionaliteit van de gehele driehoek en of, en zo ja waar, er zwakke plekken in zitten. Afsluitend zorgt de analyse ervoor dat de toegekende PW zichtbaar wordt en het ontstaan daarvan beschreven kan worden.



6.1 Fitness

Publieke waarde

Ten eerste kennen de fitnessaanbieders als belangrijkste waarde de gezondheid die wordt gecreëerd door individuele sporters te begeleiden naar een gezonde levensstijl. De optelsom van deze gezondheidsvoordelen zorgt voor het verbeteren van het welzijn van de samenleving. Ten tweede stellen de fitnessaanbieders een bijdrage te leveren aan het verbinden van mensen. Hierin wordt beschreven hoe er wordt bijgedragen aan sociale controle en het gevoel van het zijn van een community. De toegankelijkheid van het aanbod is wisselend. Er is sportaanbod dat er pretendeert te zijn voor iedereen, maar er is ook sportaanbod dat doelgroepen door middel van een financiële drempel uitzondert.

Alle sportaanbieders geven aan de waarde die wordt toegevoegd bepaald te hebben naar de behoeftes die er leven in de samenleving en toetsen dit tussentijds bij de leden. Daarnaast wordt er aangegeven dat een persoonlijke opvatting en opgedane kennis over sporten en bewegen van invloed zijn op de waarde die wordt gecreëerd. Vanuit gemeentelijk perspectief wordt de fitness-sport gezien als sportaanbod dat van toegevoegde waarde is vanwege de vraag ernaar. De sport vormt een goede toevoeging voor het sportaanbod in de stad, mede doordat het een andere doelgroep bereikt ten opzichte van de traditionele sporten met een meer maatschappelijke insteek. Ondernemende fitnessaanbieders die zich focussen op doelgroepen die achterblijven omtrent sportdeelname of kwetsbaar zijn en 'minder commercieel' zijn ingesteld kunnen steun ontvangen van de Sport Utrecht of de gemeente. In deze specifieke gevallen ziet de gemeente PW in deze sportaanbieders omdat er een bijdrage wordt geleverd aan beleidsdoelstellingen. Tot slot wordt er door de sportbeleidsambtenaren meerwaarde gezien in het relatief goedkope fitness aanbod, omdat dit mensen met een kleine beurs bereikt en goed aansluit bij het gebruik van de U-pas.

Capabilities

De commerciële sportaanbieders zijn in staat om de PW van gezondheid te vertegenwoordigen, omdat er gekwalificeerde trainers zijn die sporters begeleiden. Toch zorgt het individuele karakter van de sport er ook voor dat mensen verkeerd kunnen gaan trainen. Als belangrijke functie zien de sportaanbieders ook een bredere rol voor het commercieel sportaanbod in het bijbrengen van kennis over het sporten, mensen doelgericht fit trainen om vervolgens zelf verder te kunnen en daarmee als opstapje te functioneren naar een gezonde levensstijl. Dat het commercieel sportaanbod deze rol zou kunnen vervullen komt voort uit het gekwalificeerde personeel. Daarbij wordt ook gesteld door de sportbeleidsambtenaren dat het flexibele aanbod bijdraagt aan het wegnemen van drempels om te sporten. Deze facetten van de fitness sport zorgen ervoor dat sportaanbieders een bijdrage kunnen leveren aan de gezondheid van individuen en daarmee de samenleving.

Het verbinden van mensen komt volgens de sportaanbieders voort uit een bewuste focus op gastvrijheid en persoonlijke aandacht. Persoonlijke begeleiding en ruimte voor een praatje vormen een onderdeel van het aanbod. Deze onderdelen zijn ingebouwd om mensen goed te kunnen begeleiden naar de gestelde doelen en zorgen voor een prettige sportervaring. Dit zorgt commercieel gezien voor een structurele afname van het sportaanbod en daarmee dus voor inkomsten.

Legitimacy and authority

De fitnessaanbieders ontvangen legitimiteit van de sporters. Deze legitimiteit richt zich echter op de waarde die voor individuen wordt toegevoegd en niet op de PW die wordt toegevoegd. Door verschillende samenwerkingen met bedrijven ontvangen de sportaanbieders legitimiteit voor het sportaanbod, denk hierbij aan samenwerkingen met zorg- welzijnsinstellingen en de waarde gezondheid. Tot slot ontvangt het sportaanbod legitimiteit door gecertificeerde trainers. Deze certificaten zorgen voor legitimiteit als het gaat om kwaliteit en veiligheid van het aanbod. Het aanbod ontvangt vanuit de gemeente, met uitzondering van de sportscholen met een focus op kwetsbare doelgroepen, geen actieve legitimiteit. De sportbeleidsambtenaren geven ook aan weinig zicht te

hebben op dit aanbod wat het ook moeilijk maakt om in te staan voor waarden van het aanbod als het bijvoorbeeld gaat om veiligheid.

Practical approaches

De fitnessaanbieders spreken slechts over de maatschappelijke impact, indien zij hiernaar gevraagd worden. Zelfstandig wordt hier echter beperkt beleid op gevoerd, geen leidende rol in genomen en worden resultaten op het gebied van gezondheidsbevordering wel ervaren maar niet gemeten. Om te bepalen welke individuele waarde er gecreëerd moet worden, vindt er constante formele en informele feedback plaats. 'Sporten voor iedereen' wordt mogelijk gemaakt door de schaalbaarheid van het aanbod. De organisatiestructuur maakt het mogelijk om kwantitatief sportaanbod te genereren en daarmee de drempel naar het sportaanbod te verlagen. Aan de andere kant zijn er ook sportaanbieders die bewust de organisatie zo inrichten dat de doelgroep beperkt is en er sprake is van exclusief sportaanbod gedreven vanuit waarden als rendement.

Gezamenlijke PVGT met de gemeente

Het creëren van PW, zoals gezond stedelijk leven, sociale verbinding en toegankelijk sportaanbod, wordt door de gemeente nagestreefd en vindt overlap met de waarde die door de fitnessaanbieders wordt gecreëerd. Daarbij hebben de ondernemers de '*capabilities*' om PW te creëren, echter, het faciliteren van extra PW wordt als risico gezien voor het bestaansrecht van de commerciële organisatie. Dit komt doordat het wegneemt van de tijd, energie en de financiële middelen die nodig zijn om het huidige sportaanbod te faciliteren. Wel zien de sportaanbieders kansen in het verkrijgen van legitimiteit van de overheid als het gaat om de PW die zij toevoegen. Graag breken ze met het stigma van 'commercieel' wat af zou doen van de impact die zij kunnen hebben op het leven mensen. Het kenbaar maken vanuit de gemeente van kwalitatief goed sportaanbod wordt dan ook als kans gezien om PW, zoals volksgezondheid, te vergroten. Denk hierbij aan website met het aanbod en doorverwijzingen vanuit buurtsportcoaches en beweegmakelaars. De sportaanbieders staan positief tegenover het bespreken van de publieke waarde(n) die toegevoegd kan worden en het aangaan van samenwerkingen en opzetten van nieuwe projecten, mits dit niet afdoet aan het huidige aanbod. Vanuit de sportbeleidsambtenaren wordt het aangaan van een samenwerking als ingewikkeld gezien, onder andere doordat het aanbod minder bijdraagt aan de sociale binding ten opzichte van bijvoorbeeld een sportvereniging.

6.2 Padel

Publieke waarde

Ten eerste beschrijven de padelaanbieders de PW die wordt gecreëerd rondom het samenbrengen van mensen. Het is een plek waar mensen elkaar kunnen opzoeken, contacten kunnen onderhouden en nieuwe mensen kunnen ontmoeten. Ten tweede wordt aangegeven dat het beoefenen van de sport en het samenkomen ontspannend werkt. Tot slot zien de padelaanbieders ook de PW die wordt toegevoegd aan de volksgezondheid en vitaliteit van mensen. Echter, deze laatste waarde wordt door twee padelaanbieders genuanceerd vanwege het horeca aanbod van de organisatie en de focus op gezelligheid. Een padelaanbieder merkt daarnaast op dat, naast de impact op de sporters zelf, er ook een impact is op het terrein waar het aanbod plaatsvindt. De leefbaarheid van de openbare ruimte wordt daar positief beïnvloed. Aan de andere kant zien de respondenten ook dat deze, vaak aan de rand van de stad gelegen terreinen, zorgen voor extra auto bewegingen. Twee aanbieders zeggen bewust bezig te zijn met het nemen van de verantwoordelijkheid voor de impact die de organisatie heeft op het milieu en waarden als rendement hiermee niet altijd centraal te zetten.

De waarde die wordt toegevoegd wordt bepaald door de huidige nadrukkelijke vraag naar het aanbod. De padelaanbieders spelen in op de vraag van de combinatie van ontsnapping en gezondheid. De waarden om zorg te dragen voor het milieu komt voort uit de overtuiging van de investeerders. Vanuit het perspectief van de gemeente wordt het padelaanbod ook gezien als een behoefte die wordt vervuld in de stad door de padelaanbieders. Daarmee draagt het aanbod bij aan de vraag naar locaties om te kunnen sporten. Echter, de verwachting is dat de padelsport op dit moment geen nieuwe

sporters en kwetsbare groepen bereikt. Padel wordt wel als winstgevend model beschouwd dat in sommige gevallen ruimte claimt van de traditionele sport, zowel van de tennis sport als van andere sporten. De gemeente probeert te helpen bij aanvragen voor ruimtes voor padel ondernemingen en erkent dat dit soort ondernemingen helpen met het verbeteren van de leefbaarheid binnen een gebied. Door de snelle opkomst van de sport kon de gemeente hier nog geen beleid op vormen, daarmee wordt tegelijk onderschreven dat het goed is dat de markt dit wel kan en zo voor extra sportaanbod zorgt. Momenteel is de gemeente bezig met een padelvisie, hierin ligt de focus op sportverenigingen en geluidsoverlast.

Capabilities

Alle gesproken padelaanbieders beschikken over de mogelijkheden om sporters op een prettige manier samen te brengen. De organisaties zijn ingericht naar gastvrijheid, mede door het personeel dat beschikt over competenties om het mensen naar de zin te maken. De aanbieders beschikken allen over een professioneel opgezette organisatiestructuur en zijn in staat hiermee relatief veel impact te creëren. Zo zijn er in een korte tijd veel nieuwe padelbanen bij gekomen. De potentie van de sport en de kansen tot creëren van impact, zijn erin gelegen dat het spel makkelijk te leren is en een leuke spelbeleving heeft. De sportbeleidsambtenaren beschrijven deze waarde ook, maar zien deze meer tot zijn recht komen bij sportverenigingen.

Legitimacy and authority

Het analyseren van de legitimiteit van de padelaanbieders is lastig. Dit komt doordat de aanbieders verschillen in opzet en marktbelofte. De padelaanbieders hebben gemeen dat ze legitimiteit ontvangen van de gebruikers, daarnaast hebben ze ook alle drie contact met de KNLTB. De padelaanbieder die voornamelijk inzet op gezelligheid, ontvangt legitimiteit van een horecaholding. De padelaanbieder die inzet op kwaliteit padel, ontvangt legitimiteit door samenwerkingen met topsportorganisaties zoals FC Utrecht, de padel topsporters, zakelijk Utrecht en aanvullend een investeringsmaatschappij die erboven functioneert. De laatste padelaanbieder heeft sporten meer centraal staan en biedt ook meerdere sporten aan. In het verleden heeft deze aanbieder ook complimenten van de wethouder sport ontvangen voor het werk in de regio en de onderneming ontving tevens een subsidie van de gemeente in tijden van corona.

Practical approaches

Alle drie de padelaanbieders hebben een duidelijke organisatiestructuur die ingericht is op het genereren van geld. Eén organisatie spreekt nadrukkelijk uit haar verantwoordelijkheid te willen nemen voor de vervuiling die wordt veroorzaakt en actief op zoek te zijn naar instanties die samen meer PW willen creëren. Eén aanbieder zegt door zijn leiderschap slagvaardiger sportaanbod te kunnen faciliteren en meer PW toe te kunnen voegen dan traditioneel sportaanbod. De aanbieder vult daarbij aan dat de commerciële instelling niet verschilt van die van sportverenigingen. Beide soorten sportaanbieders moeten aan het einde van het jaar een nul op de balans schrijven. Eén aanbieder zegt te vinden dat de waarde van gezondheid eigenlijk niet helemaal representatief is voor het totale concept van de organisatie.

Gezamenlijke PVGT met de gemeente

De padelaanbieders geven aan nadrukkelijk bezig te zijn met het verbinden van mensen met elkaar en stellen dat de sport zich hier ook goed voor leent. Dit wordt door de gemeente beaamd en het stimuleren van de sociale cohesie vormt ook een speerpunt van het gemeentelijke sportbeleid. Echter, in het vergroten van de sociale cohesie ligt de focus op mensen die daarbij het meest gebaat zijn. Vanwege de betaalbaarheid van de sport is het momenteel onwaarschijnlijk dat mensen met een minder sterke sociale basis en kleine beurs structureel door het sportaanbod worden geholpen. Dit geldt voor zowel de verbindende werking als de gezondheidsvoordelen. Zo lijken de additionele gezondheidsvoordelen momenteel beperkt, omdat het aanbod voornamelijk actieve sporters bereikt. Een andere beperkende factor voor een gezamenlijke PVGT is de organisatiestructuren. Twee van de drie padelaanbieders, hebben te maken met investeerders en het renderen van geld. De

padelaanbieders geven aan dat er ruimte is voor extra maatschappelijke impact, maar niet ten koste van de winst. De vrij liggende banen in de daluren bieden echter kansen om maatschappelijke doeleinden te dienen. Ook het feit dat de aanbieders ervoor open staan om maatschappelijke impact te creëren, biedt kansen. Tot slot wordt er gesteld dat de padelaanbieders een regionale functie hebben en daarmee zorgen voor een positieve invloed op de gebied ontwikkeling.

6.3 Vechtsport

Publieke waarde

Een terugkerend element bij de vechtsportscholen is dat ze naast de gezondheidsvoordelen ook benoemen dat het sportaanbod van grote invloed is op het loslaten van spanningen. Het zou helpen tegen stress en burn-out klachten. Hiermee heeft het volgens de aanbieders een positieve impact op hoe mensen functioneren in de maatschappij. De geïnterviewden geven aan niet te zien dat ze mensen negatief beïnvloeden als het gaat om functioneren in de maatschappij. Wel wordt er aangegeven dat het bekend is dat er andere sportscholen zijn die negatief afstralen op de vechtsportscholen die de juiste impact creëren. Deze zelfde ervaring wordt ook door de gemeente beschreven. De juiste impact gaat volgens de vechtsportaanbieders over persoonlijke ontwikkeling, op elementen als respect, zelfcontrole, zelfverzekerdheid en doorzettingsvermogen. Aanvullend geven de vechtsportaanbieders aan een gevoel van gelijkwaardigheid te creëren onder de leden en mensen samen te brengen.

De waardes die worden toegevoegd worden bepaald door een persoonlijke overtuiging dat de ze van belang zijn voor de samenleving en dat het bijbrengen van normen en waarden, zoals respect, van belang zijn voor de maatschappij. In deze overtuiging worden de sportaanbieders bijgestaan door vechtsportbonden, vechtsportkeurmerken en feedback van de leden. De sportbeleidsmedewerkers geven aan meerwaarde te zien in het bereiken van kwetsbare groepen door middel van de vechtsport. Het gaat om een doelgroep die anders lastig wordt bereikt, omdat ze andere sportbehoeftes hebben. Hierbij wordt ervaren dat deze sportaanbieders inleveren op financiële middelen, omdat ze het aanbod inrichten op specifieke doelgroepen. De mogelijkheden om te trainen op flexibele momenten wordt gezien als meerwaarde, net zoals het overdragen van het 'martial arts' gedachtegoed.

Capabilities

De vechtsportscholen bezitten de capaciteiten om PW door middel van de beschikbare kennis, ervaringen en pedagogische vaardigheden te creëren. Deze begeleiding gaat zowel om het sporten als om de persoonlijke ontwikkeling. Een ander belangrijk middel dat ingezet wordt door deze aanbieders is de passie voor de sport, daarmee maken ze indruk op de leden. Deze passie draagt dan ook bij aan het maken van verbindingen met betrokkenen bij het sportaanbod.

Legitimacy and authority

De legitimiteit van de vechtsportscholen komt als eerste voort uit de keurmerken die worden vergeven aan vechtsportaanbieders die voldoen aan veiligheid, hygiëne en bewezen pedagogische vaardigheden. Hierin bestaan twee keurmerken, waarvan de eerste van de Vechtsport Autoriteit is en de tweede van Fight Right. De tweede heeft een zwaardere toetsing en focust ook op de maatschappelijke impact van de organisatie. Deze twee keurmerken zijn een duidelijke vorm van legitimiteit voor kwalitatief goed vechtsportaanbod. Legitimiteit vanuit een andere richting is dat verschillende vechtsportscholen meedoen aan projecten van SportUtrecht. Door hier aan deel te nemen ontvangen de vechtsportscholen legitimiteit voor het doel van het project en, in bredere zin, dat deze vechtsportscholen kwaliteiten bezitten en men hier veilig kan sporten. Ook hier vertegenwoordigt het aantal leden de legitimiteit van het aanbod. Tot slot heeft één sportaanbieder een samenwerking met een kinderdagverblijf voor de controle op Verklaring Omtrent Gedrag. Naast dat de controle bijdraagt aan de veiligheid, straalt de samenwerking met het kinderdagverblijf dit ook uit. De sportaanbieders geven aan in het verleden last gehad te hebben van negatieve legitimiteit door onbetrouwbare vechtsportaanbieders en het criminele beeld dat van de vechtsport heerst. De keurmerken vormen hierop een tegengeluid.

Practical approaches

Eén van de drie vechtsportaanbieders valt onder het begrip ‘*public value entrepreneur*’. Deze sportaanbieder wil actief de impact die hij genereert uitdragen, waarin de verschillende PVGT stappen te herkennen zijn. De sportaanbieder is op zoek naar partners die samen een gemeenschappelijk doel willen bereiken en hiervoor de middelen bij elkaar willen brengen. De aanbieder denkt meer PW te kunnen genereren in samenwerking met de gemeente en probeert dit dan ook door middel van zijn competenties te bereiken. Echter, loopt hij hier vanwege de commerciële aard van zijn bedrijf tegen een muur. De belangrijkste PW die deze sportaanbieder naar voren wil brengen, is het oproepen van normen en waarden die volgens zijn organisatie van toegevoegde waarde zijn voor de samenleving. De andere twee geven aan soortgelijke normen en waarden bij te brengen, echter, dit wordt minder actief naar de buiten wereld toe uitgedragen.

Gezamenlijke PVGT met de gemeente

Een gezamenlijke driehoek om PW te creëren, zou bijvoorbeeld de focus kunnen leggen op sportaanbod voor specifieke doelgroepen en het bijbrengen van normen en waarden. Alle vechtsportaanbieders beschouwen een samenwerking tot de mogelijkheden, al voelt het ook aan alsof ze die PW nu al toevoegen. Mocht de gemeente deze PW doelgericht in willen zetten of vergroten dan staan ze daar wel voor open. Een naar voren gebrachte belemmering voor een samenwerking komt voort uit de commerciële organisatievorm. Beide partijen erkennen dat het woord commercieel in de weg zit, terwijl volgens de aanbieders weinig onderscheid valt te maken met verenigingen of stichtingen. Het aanbod zou hetzelfde zijn en ook verenigingen en stichtingen hebben commerciële afwegingen. Een aanvullende belemmering is de versnipperde organisatie van de vechtsportsector. Hierdoor is het lastig om keuzes te maken en te verantwoorden met wie er wel een samenwerking aangegaan kan worden en met wie niet.

6.4 Slotanalyse

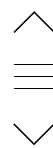
De sportaanbieders beschrijven de meerwaarde van het aanbod voor de samenleving, door middel van de impact van de organisatie op de omgeving en op individuele sporters. Wat hiervan als PW gezien kan worden, wordt verder uiteengezet in de conclusie. In deze paragraaf wordt beschreven welke conclusies er getrokken kunnen worden door middel van de PVGT. Zo komt naar voren dat de aanbieders de waarde weten te beschrijven, maar onvoldoende weten te definiëren om te kunnen plaatsen in een PVGT. Hier is ook geen noodzaak voor. Sterker nog, het zou in sommige gevallen af doen aan het realiseren van inkomsten. Daarnaast vinden de aanbieders moeilijk legitimiteit voor het creëren van PW, vanwege het commerciële karakter van de sportonderneming. Aan de andere kant kennen zij wel de (potentiële) impact en staan ze open om meer PW creatie en te praten over publieke waarden. Om dit te bereiken kunnen de sportaanbieders zelf (a) een PW-propositie definiëren en uitdragen en (b) zich opstellen als ‘*public value entrepreneur*’. De PW-propositie hoeft niet ‘de volksgezondheid van Nederland verbeteren’ te zijn, maar kan zich richten op de context van de organisatie en welke waarde die daar vertegenwoordigt, zoals bijvoorbeeld ‘het verbeteren van de gezondheid in Lunetten’. De sportaanbieders kunnen dit doen uit motivatie van: intrinsieke overtuiging om iets bij te willen dragen aan de samenleving, compenseren negatieve impact (exteme druk), breken met het bestaande stigma van het aanbod, economisch en maatschappelijk gewin en als laatste om onderscheidend te zijn van de concurrentie.

Enkele voorgedragen voorbeelden: door middel van bestaande uitgangspunten binnen de vechtsportcultuur kinderen normen en waarden meegeven, maatschappelijke doelgroepen tegen gereduceerd tarief laten sporten in daluren en als laatste door als sportaanbieder zich te onderscheiden door nadruk op persoonlijke aandacht en het vormen van een hechte community.

Ook in de gezamenlijke PVGT ontbreekt de gemeentelijke benadering. Hierin ontbreekt ook de rol van ‘*public value entrepreneur*’ die door de gemeente ingevuld kan worden. Het is aannemelijk dat deze rol van waarde(n) gestuurd werken en het bij elkaar brengen van verschillende onderdelen beter past bij een publieke manager dan de ondernemers. Hierin is het de taak van de publieke manager om

vanuit democratisch bepaalde publieke waarden, gevraagde PW (maatschappelijke uitdagingen) te koppelen aan sportaanbieders die hiernaar, met hulp, een PW-propositie kunnen inrichten. In een ideale wereld heeft de sportaanbieder al zicht op een te bieden PW-propositie zoals hierboven eerder geschetst. Het is belangrijk om hierbij oog te houden voor de waarde bepaling van de sportaanbieders.

7 Conclusie



In dit hoofdstuk wordt het antwoord gegeven op de gestelde onderzoeksvragen. In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal:

“Welke betekenis geven commerciële sportaanbieders en sportbeleidsadviseurs in Utrecht aan de publieke waarde van commercieel sportaanbod?”

Voordat de hoofdvraag van het onderzoek wordt beantwoord, wordt eerst antwoord gegeven op de vijf deelvragen.



7.1 Deelvraag I (wetenschappelijke literatuur)

“Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over het begrip publieke waarde en hoe wordt dit binnen de sport toegepast?”

Ten eerste blijkt uit de literatuurstudie dat de PW benadering van Moore het werk van de publieke sector heeft veranderd (1995). De PW benadering heeft aanzienlijke invloed gehad op de transitie richting een nieuw PW gericht management paradigma. Hoe PW ontstaat binnen de publieke sector, licht Moore toe door middel van de PW-driehoek (2013). De benadering van Moore kent literatuur over sportbeleid, denk hierbij aan de PW van sportevenementen en het inrichten van een PW-propositie voor sportorganisaties (2013). Echter, onder andere Bryson et al. Stellen dat deze benadering onvoldoende zicht heeft voor PW-creatie buiten de publieke sector (2015a). Hierop inspeland wordt de PW-driehoek aangepast tot *public value governance triangle*. Sancino onderzocht aan de hand van deze aanpak hoe sportorganisaties door middel van samenwerking PW konden creëren (2018). Een belangrijke bevinding in dat onderzoek is dat de legitimerende functie van de overheid onderschat wordt. Er bestaat veel literatuur over de vele functies die sport kan dienen. Hierin zijn zowel de effecten, als de maatschappelijke waarde uiteengezet. De rol van de commerciële sport blijft hierin echter onbekend. Deze impact kan naast de publieke sector ook door (sport)ondernemers worden gecreëerd. Zo stelt van Eekeren dat voetbalorganisaties PW kunnen creëren door middel van MVO (2021) en benoemen Bryson et al. het bedrijfsleven als sector die PW kunnen creëren (2015a). In toenemende mate implementeren (grote)sportaanbieders MVO en creëren hiermee PW. De benadering van Moore heeft voornamelijk oog voor het werk van publieke managers. De PW die deze managers willen en moeten bereiken is terug te vinden in het (sport)beleid (1995). Zo richten het Nederlandse sportbeleid zich volgens van Bottenbrug op ontspanning, zelfontplooiing, sociale cohesie en gezondheid (2002). Dit werd vanuit de overheid gezien als de maatschappelijke betekenis van sport.

7.2 Deelvraag II (beleidsinterventies)

“Welke beleidsinterventies gericht op commercieel sportaanbod zijn er binnen het huidige sportbeleid in de grootse vier gemeente in Nederland?”

Uit de beleidsanalyse blijkt dat het doorverwijzen naar geschikte (sport)accommodaties de meest voorkomende beleidsinterventie van gemeenten, gericht op commercieel sportaanbod, is. Daarnaast proberen gemeentes netwerken op te zetten met de commerciële sportaanbieders. Ook maken sommige gemeentes het sportaanbod van deze ondernemers zichtbaar door middel van online platforms. Amsterdam is de enige gemeente die in het beleid spreekt over het opleggen van extra regels die inspelen op de waarde van veiligheid. Sommige gemeentes geven aan sportondernemers uit te nodigen om zich te vestigen in de stad. Op welke wijze zij dit doen, wordt niet duidelijk. De PW die uit deze interventies kan volgen, gaat in algemene zin over het creëren en behouden van een sportlandschap met divers sportaanbod, aanpassingsvermogen, werkgelegenheid en slagkracht. Tot slot valt op dat sportbeleidsinterventies vaak in algemene zin spreken over sportaanbieders. Hieronder vallen dan ook de commerciële sportaanbieders, terwijl de meeste interventies gericht op sportaanbieders niet aansluiten bij commercieel sportaanbod. Het sportbeleid biedt hierdoor wel de mogelijkheid om als commerciële instelling PW toe te voegen, maar wordt hier niet extra op ingezet om dit aan te laten sluiten bij het winstoogmerk van deze sportaanbieders. Dit terwijl de commerciële organisatie structuur hier wel baat bij heeft, indien zij iets extra's voor de samenleving zouden willen doen.

7.3 Deelvraag III (toegekende PW)

“Welke soorten publieke waarde worden er toegekend aan commercieel sportaanbod door commerciële sportaanbieders en beleidsambtenaren in Utrecht?”

Aan de commercieel aangeboden sporten in dit onderzoek worden verschillende PW toegekend, per sport kunnen deze PW overlappen en sluiten ze elkaar niet uit. Om te beginnen worden de PW

‘welzijn’ en ‘volksgezondheid’ veelvoudig toegekend aan alle sporten. Deze PW wordt voornamelijk toegekend aan het fitnessaanbod. Hierbij wordt ook benoemd dat het aanbod doelgericht mensen vitaal kan krijgen, hierdoor zou de sporter beter mee kunnen draaien in de samenleving. Daarnaast kent het fitnessaanbod zichzelf het verbinden van mensen als PW toe. Bij het padel- en het vechtsportaanbod worden ook gezondheidsbevorderingen benoemd, maar geven de aanbieders aan dat ze meer impact hebben dan alleen het verbeteren van de gezondheid. Zo stelt het padelaanbod dat ze een functie vervullen in het laten ontspannen en het verbinden van mensen. Bijkomende PW komt voort uit de impuls die padelorganisaties kunnen hebben op gebiedsontwikkeling. De vechtsportscholen zien naast de PW ‘gezondheid’ ook de persoonlijke ontwikkeling en het bijbrengen van normen en waarden als meerwaarde van het aanbod. Daarnaast zien zij ook PW in het voorkomen van, dan wel het omgaan met, stress en burn-out klachten.

Vanuit het perspectief van de beleidsambtenaren wordt benoemd dat de betaalbaarheid en het brede fitnessaanbod van PW is, omdat het op deze manier een grote doelgroep bereikt. Daarnaast kent bepaald fitnessaanbod specifieke doelgroepen die anders lastig te bereiken zijn. Een duidelijke PW van padel komt voort uit het verbeteren van de leefbaarheid van bepaalde terreinen. Verder wordt padel gezien als sportaanbod dat mensen in beweging houdt en waar veel vraag naar is, maar niet perse nieuwe sporters bereikt en kent geluidsoverlast een risico. De toegekende PW van de vechtsportscholen komt voort uit het bereiken van kwetsbare en moeilijk bereikbare doelgroepen. Daarbij wordt de persoonlijke ontwikkeling die er plaats kan vinden ook van publiek belang genoemd. Niet alle aanbieders zijn even geschikt om dit te doen en sommigen kennen een minder positieve sportcultuur.

7.4 Deelvraag IV (ontstaan PW)

“Hoe ontstaat publieke waarde bij een commerciële sportaanbieder in Utrecht?”

Om te beginnen heeft slechts één van de gesproken commerciële sportaanbieders een duidelijke PW-propositie. Daarin wordt de commerciële drive als noodzakelijk gezien voor het faciliteren van rendabel sportaanbod wat voor de sporters van waarde is, en wat door de ondernemers en beleidsambtenaren wordt gezien als waardevol voor de samenleving. Hiermee ontbreekt toch één belangrijk element van de strategische driehoek, de PW-propositie. Met nadruk op strategisch, wat aanduidt dat er bewust een PW-propositie is bedacht om naartoe te werken. Deze doelstelling voor het creëren van PW is er wel in samenwerkingsprojecten met publieke instanties, bijvoorbeeld ‘vuist tegen discriminatie’, de U-pas en andere beleidsinterventies vanuit onder andere het sportakkoord. Echter, er wordt ook PW gecreëerd door de sportaanbieders zonder dat ze hier bewust op focussen. Door sportaanbod te faciliteren dat vrijwillig vanuit individueel eigenbelang wordt geconsumeerd, leveren de sportaanbieders aan de hand van de beschikbare capaciteiten, zoals diverse sportmaterialen, trainers, fysieke ruimte en vaardigheden, een bijdrage aan PW zoals de volksgezondheid en sociale cohesie. Ondanks dat deze PW niet intentioneel wordt gecreëerd, ontvangen de sportaanbieders wel legitimiteit voor deze PW. Er zijn maatschappelijke partners en zorg- en welzijnsinstellingen die deze PW door samenwerking legitimeren. Tot slot dragen de sportaanbieders bij aan sociale veiligheid, door te investeren in een pand en het aanbod wat leidt tot een aantrekkelijke ruimte en daarmee meer mensen.

7.5 Deelvraag V (samenwerking)

“Welke betekenis wordt er gegeven aan het bevorderen van de publieke waarde van commercieel sportaanbod in samenwerking tussen de gemeente Utrecht en de commerciële sportaanbieders?”

Alle sportondernemers staan open voor het vergroten van de maatschappelijke impact in samenwerking met de gemeente Utrecht en, daaropvolgend, het vergroten van de PW van het sportaanbod. Sommige aanbieders hebben al samenwerkingen waar direct PW uit ontstaat. Echter, de sportaanbieders geven aan dat de samenwerking het huidige aanbod niet negatief mag beïnvloeden. Het vergroten van de impact moet complementair zijn aan de huidige marktwaarden.

Het vergroten van de impact wordt gezocht in het uitbreiden van het huidige aanbod, zowel in kwantiteit, als in nieuwe vormen en het bereiken van nieuwe (kwetsbare)doelgroepen. Vanuit gemeentelijk perspectief ligt de focus niet op het uitbreiden van de PW, maar op het gelijk houden van de kwantiteit en het kwalitatief beter maken van het huidige aanbod. Ondanks dat beide partijen overlap zien tussen de impact die wordt bereikt en nagestreefd, erkennen beide partijen dat er een gat overbrugd moet worden. De betekenis die wordt gegeven aan een commerciële sportorganisatie beperkt volgens de ondernemers de samenwerking tot het creëren van PW. Ze worden als commercieel benaderd, terwijl ze meer zouden willen doen. Tegelijkertijd klinken er ook commerciële uitgangspunten en beperkingen die PW in de weg kunnen zitten, zoals extra administratieve werkzaamheden die de efficiëntie in de weg zitten. Gemeentelijk wordt het creëren van PW via commerciële sportaanbieders als interessant beschouwd, maar daar moet bij worden vermeld dat de kloof tussen het commerciële en het publieke vanuit beiden als groot wordt gezien. Maatschappelijke en sociaal ondernemers zouden deze afstand kunnen verkleinen indien de gecreëerde PW aangetoond kan worden.

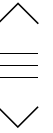
7.6 Hoofdvraag

“Welke betekenis geven commerciële sportaanbieders en sportbeleidsadviseurs in Utrecht aan de publieke waarde van commercieel sportaanbod?”

Het gebruik van verschillende definities van PW resulteert in twee stromingen in het antwoord op de hoofdvraag. Als eerste antwoordstroming, commercieel sportaanbod als onderdeel van de samenleving. De PW komt voort uit de waardering van het aanbod en de menselijke behoefte om te kunnen bewegen. Een grote groep sporters hecht waarde aan het sportaanbod dat gefaciliteerd wordt door commerciële aanbieders, mede doordat een deel van het sportaanbod goed betaalbaar is. Tegelijkertijd wordt duur sportaanbod van minder PW gezien. Commerciële uitgangspunten zoals flexibiliteit, vraaggerichtheid en slagvaardig werken, worden als onderdelen beschreven waarmee commercieel sportaanbod zichzelf onderscheidt en van PW is voor het sportlandschap. Gemeentelijk ligt er geen verantwoordelijkheid om commercieel sportaanbod als onderdeel van de samenleving te helpen, het beperkt zich dan ook tot het doorverwijzen naar beschikbare locaties. Gemeentelijk wordt er wel voorkomen dat de aanbieders door een ondergrens van publieke waarden zakken waarmee negatieve impact wordt voorkomen, denk hierbij aan veiligheid en overlast.

Als tweede antwoordstroming, commercieel sportaanbod als producent van individuele voordelen die collectief tot PW leidt. Door middel van individuele, uit eigenbelang gemotiveerde, sportafname ontstaat er in de optelsom voornamelijk meer volksgezondheid, aanvullend ook sociale cohesie. Dat het sportaanbod bevorderlijk is voor de sociale cohesie komt grotendeels uit de betekenisgeving van de sportaanbieders die zich hier op focussen en het dus verschilt per commerciële sport(aanbieder) of deze PW wordt gecreëerd. Deze twee grote PW worden opgebouwd uit onderdelen als het werken aan fysieke en mentale gezondheid, persoonlijke ontwikkeling op het gebied van eigenwaarde, zelfvertrouwen, discipline en het hebben van normen en waarden en het ontmoeten van (nieuwe) mensen op een gelijkwaardige manier. Aanvullend ontstaat er, indien goed georganiseerd, PW in samenwerkingen met publieke instanties. Hier worden de commerciële sportaanbieders gestimuleerd om een extra stap te zetten om met bestaande middelen doelgericht PW te creëren. Dit kan worden opgenomen in het toekomstige sportbeleid. Dat commerciële sportaanbieders worden geholpen met kennis, zichtbaarheid en legitimiteit wanneer zij bijvoorbeeld lastig te bereiken doelroepen aanspreken en de sport financieel of fysiek toegankelijk houden.

8 Discussie



In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het gehele onderzoeksproces en worden er kanttekeningen gezet bij de aanpak van het onderzoek. Zo kent het onderzoeken enkele beperkingen met betrekking tot een vertekende aanname, het selecteren van de respondenten en de gekozen theoretische lens. Als onderdeel van het hoofdstuk discussie zullen deze onderdelen worden toegelicht.



8.1 Vertekende aanname

Een aanname die ter grondslagen lag aan dit onderzoek is dat het creëren van meer PW altijd goed is. Dit is met de benadering Bryson et al. echter niet altijd het geval (2015a). In de opzet fase van het onderzoek is met enige regelmaat het uitgangspunt gebruikt dat meer PW vanuit de commerciële sport zou kunnen helpen bij het aangaan van maatschappelijk uitdagingen. Dit is uitdrukkelijk terug te zien in zowel de probleemstelling, opzet van het literatuuronderzoek en ook in de vraagstelling richting de sportaanbieders (zie Bijlage 6). Zo is onder andere in de probleemstelling te lezen dat samenwerkingen tussen publiek en privaat voor meer PW kunnen zorgen (Sørensen et al., 2021) en richt het literatuuronderzoek zich op de waarde van sport om daar meer uit te halen.

In plaats van meer PW, leert het onderzoek nu dat een beter uitgangspunt kan zijn om PW op de juiste manier te creëren (waarden) en PW te creëren naar een 'vraag' van PW-creatie (koppelen maatschappelijke uitdagingen). Moore stelt dat het vinden van legitimiteit een impliciete toets vormt, die zichtbaar maakt of de PW-propositie gewenst is om te realiseren (2013). De insteek van meer PW, zoals volksgezondheid of het bevorderen van de sociale cohesie, is daarmee te eendimensionaal en doet geen recht aan de vraag of daar behoefte aan is. De benadering van Moore is uiterst geschikt voor een analyse van een bestaande PW-creatie om deze te verbeteren zodat er met dezelfde middelen efficiënter PW ontstaat. Echter, omdat er momenteel door de gemeente summier ingezet wordt op PW-creatie samen met commercieel sportaanbod past dit minder goed. Daarop aansluitend rijst de vraag of het creëren van meer PW via sportondernemers de beste manier is. In het onderzoek is aandacht geweest voor de legitimerende omgeving, maar daarbij is gekeken vanuit de vraag wat dit kan bijdragen aan PW-creatie en onvoldoende naar het mandaat dat deze legitimerende omgeving vertegenwoordigt. De kwalitatieve onderzoek benadering en deze reflectie op het onderzoek heeft ervoor gezorgd dat ik het vertekende beeld nu kan benoemen, mede vanwege de reacties van sommige respondenten.

8.2 Selecteren onderzoeksgroep

De benaderde sportondernemers zijn gevonden door middel van het internet. In de zoektocht naar respondenten heb ik een lijst van ongeveer 26 commerciële sportaanbieders in Utrecht opgesteld. De belangrijkste criteria waren dat de aanbieder zich in Utrecht bevindt, een commerciële organisatievorm heeft en één van de drie geselecteerde sporten aanbiedt. De sportaanbieders op deze lijst zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Door deze benadering zijn commerciële sportaanbieders met een minder sterke online representatie niet in aanmerking gekomen om deel te nemen. Het is aannemelijk dat hierdoor een 'sampling bias' heeft plaatsgevonden (Bryman, 2012, p. 187). Hiermee hebben niet alle sportondernemers in de stad een gelijke kans gehad om deel te nemen aan het onderzoek. Aanvullend hebben alle commerciële sportaanbieders op de door mij opgestelde lijst de mail in Bijlage 11 ontvangen. In deze mail werden zij uitgenodigd om deel te nemen aan mijn onderzoek. In deze mail wordt duidelijk dat het onderzoek zich zal richten op de maatschappelijke impact van het commerciële sportaanbod. De commerciële sportaanbieders die in de steekproef zijn beland, hebben hoogstwaarschijnlijk een idee bij de maatschappelijke impact die door de organisaties wordt gecreëerd en zullen eerder deelnemen om hierover te vertellen. Dit geldt voor het sportaanbod fitness en vechtsport. Bij het commerciële padelaanbod in de stad Utrecht is de gehele populatie gesproken. Het gevolg bij fitness en vechtsport is dat de steekproef zich waarschijnlijk meer richt op de maatschappelijke impact die wordt gecreëerd ten opzichte van de gehele populatie, waardoor dit een vertekend beeld kan leveren van de werkelijkheid. Ik ben mijzelf hiervan bewust geweest en heb de ervaring en kennis van de respondenten geprioriteerd. De externe validiteit is hiermee beperkt gewaarborgd bij de fitness en vechtsport in Utrecht.

Aanvullend, is er in het onderzoek gekozen om drie sportbeleidsmedewerkers te interviewen. Het perspectief van andere afdelingen die raakvlakken hebben met het onderwerp sportondernemers is hiermee niet aan bod gekomen. Zo had het ook waardevol kunnen zijn om beleidsmedewerkers van

het domein Economische Zaken te spreken. Hieruit had een vollediger beeld kunnen ontstaan van het publieke belang van een goed functionerende (sport)markt.

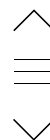
8.3 Theoretische lens

Het onderzoek kent twee perspectieven, namelijk die van de publieke sector en die van commerciële sportaanbieders. Vanuit deze twee perspectieven wordt er gekeken welke betekenis er gegeven wordt aan de PW van commercieel sportaanbod. Hiervoor gekozen om dit door de bril van PVGT te doen, met als voornaamste reden dat in de PVGT zowel ruimte is voor verschillende opvattingen van PW als voor PW-creatie buiten de publieke sector.

Toch zitten er, wanneer er wordt gekeken naar commerciële organisaties, ook onderdelen in de PVGT die niet helemaal goed tot zijn recht komen. Zo is het denken in termen van PW en het daarbij horende gedachtegoed op bepaalde plekken in de PVGT ingewikkeld. Dit resulteert in vragen die lastig te vertalen zijn richting de sportaanbieders, denk hierbij aan vragen over legitimiteit en '*the practical approaches*'. Dit zorgt voor omslachtige vragen, zeker in dit laatste voorbeeld van '*the practical approaches*' wanneer ondernemers niet bezig zijn met, en geen beeld hebben van, het creëren van PW (zie Bijlage 6).

Een meer marktgerichte benadering had hierin uitkomst kunnen bieden. Op deze manier was er meer ruimte geweest voor de waarde die commerciële sportaanbieders hebben in de samenleving en hoe zij kunnen bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen. Als alternatief kan er gedacht worden aan de benadering van Michael Porter en Mark Kramer die niet spreken over PW, maar over het creëren van gedeelde waarde, waarin zowel aandacht is voor economische waarde als waarde voor de samenleving (Porter & Kramer, 2011). Het niet benoemen van PW had hierbij wel voor aanpassingen gezorgd in zowel de probleemstelling als vraagstelling.

9 Aanbevelingen



In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan voor de gemeente Utrecht en sportondernemers, op basis van de bevindingen en analyse die zijn gedaan in het voorgaande hoofdstuk. Deze aanbevelingen zijn gericht op de manier waarop er omgegaan kan worden met PW. De aanbeveling heeft vanwege de publieke insteek van het onderzoek uitgebreid aandacht voor een gemeentelijke aanbeveling.



9.1 Publiek waarde propositie sportondernemers

Tot slot een oproep aan de commerciële sportaanbieders. Het commerciële uitgangspunt van de organisatie is noodzakelijk voor jouw bestaansrecht, maar dat sluit niet uit dat de organisatie van PW is en belangrijke PW kan creëren. Het verdient aanbeveling om vanuit deze commerciële kracht te formuleren hoe het sportaanbod van publiek belang is. Definieer een sterke PW-propositie waarin het verdienen van geld onderdeel is van jouw organisatie en noodzakelijk is voor het bereiken van PW. Wees daar eerlijk en duidelijk over en vind indien nodig daarbij partijen die daaraan legitimiteit willen verbinden.

Voorbeeld: een padelondernemer is in contact met mensen op leeftijd en ziet hoe zij last kunnen hebben van eenzaamheid. De ondernemer vat het plan op om deze ouderen met elkaar in verbinding te brengen, om op deze manier de sociale binding te versterken (PW-propositie). Op de padellocatie staan er tijdens daluren banen leeg en er is een overschot aan banen. Aanvullend is er een zaalbeheerder aanwezig die graag kort koffie serveert en helpt bij opstarten van de partijtjes (capaciteit). Om dit op te zetten kan de ondernemer steun zoeken bij oudere organisaties, -fondsen, buurtcentra en SportUtrecht. Deze partijen geven legitimiteit en waarborgen de PW die wordt gecreëerd (legitimiteit). Daarnaast kan de ondernemer transparant zijn over het feit dat de winst voor hem is, dat de hal er gezellig vol uit ziet en dat het goed is voor het imago.

9.2 Samen de waarde bepalen

De overkoepelende term sportaanbieders in sportbeleidsdocumenten doet geen recht aan de verschillende behoeftes, kenmerken, PW en daarbij passende beleidsbenadering van de verschillende sportaanbieders. Het zou daarom goed zijn om in het sportbeleid ook de verschillen te benoemen en hoe deze sportaanbieders van invloed op elkaar op elkaar zijn. Aanvullend hierop kunnen de vormen van sportondernemers worden benoemd, denk hierbij aan zzp'ers, sociaal ondernemers en Bv's.

Hierop aansluitend kan gedefinieerd worden welke PW wordt gecreëerd door het commerciële sportaanbod. Denk hierbij aan de PW van de sector zelf, maar ook in de bijdrage die wordt geleverd aan publieke doelstellingen. Dit is van belang, omdat gemeente Utrecht hiermee de meerwaarde van de commerciële sport zichtbaar maakt en erkent. Door dit intern, maar vooral ook naar de inwoners van de stad en de sportaanbieders zelf, te communiceren, levert dit voor de erkende impact legitimiteit op. Dat zou bijdragen aan het vermijden van het stigma van 'commercieel' en zou het gemakkelijker maken om partners te vinden die willen helpen bij de PW-creatie. Er kan legitimiteit gegeven worden door bijvoorbeeld commercieel sportaanbod zichtbaar te maken op sites van de gemeente, door het sportaanbod te promoten en door samenwerkingsprojecten te etaleren.

Daarnaast zorgt het communiceren over de PW die de commerciële sportaanbieders creëren voor de mogelijkheid om hier het gesprek over te voeren. Het opzetten van netwerken met commercieel sportaanbod zorgt voor een betere afstemming van welke PW van belang zijn en welke niet. Er ontstaat meer begrip voor de prioritering van verschillende soorten PW en hoe deze moeten worden gerealiseerd. Denk hierbij welke karaktervorming van belang is voor de samenleving en wat vechtsportaanbieders kunnen realiseren. Ook dit draagt bij aan een beter begrip bij de sportondernemers van de PW waarover ze beschikken. Daarnaast stelt het daarmee de aanbieders in staat om vanuit de eigen denkwereld na te denken over het toevoegen van PW. Dit draagt bij aan het tweede deel van de aanbeveling. Daarnaast helpt een beter begrip van de PW die de gemeente probeert te realiseren ervoor dat regelingen zoals de U-pas, die door sommige aanbieders wordt afgeslagen, in dit perspectief wordt gezien. Zo gaat het niet alleen om mensen die gratis kunnen sporten, maar gaat het ook om de publieke waarden zoals kansengelijkheid, inclusie en het versterken van een sociale basis. De gemeente en SportUtrecht kunnen bij commerciële sportaanbieders 'lobbyen' voor het realiseren van deze waarde(n). Sportaanbieders die gebruik maken van een gemeentelijke sportaccommodatie zullen, vanwege de afhankelijkheidsrelatie, makkelijker te bereiken zijn.

Naast het definiëren en praten over PW beveel ik ook nog een aantal concrete beleidsinterventies aan. Hiermee kunnen de verschillende sportsectoren beter naast elkaar functioneren en kan de commerciële sport beter afgestemd worden om een bijdrage te leveren aan de gewenste PW. Zo heb ik hierboven aanbevolen om de toegekende PW te definiëren. Welke aspecten van het commerciële sportaanbod zorgen voor meerwaarde, ten opzichte van huidige sportbeleidsinterventies, en hoe kunnen deze gestimuleerd worden? Hierbij denk ik aan (i) ondersteuning van commerciële sportaanbieders, door middel van kennis op het gebied van het ondernemen of het creëren van maatschappelijke impact. Daarbij kan gericht worden op ondernemers die aantrekkelijk zijn voor lastig te bereiken doelgroepen en doelgroepen die zich niet thuis voelen bij traditionele sporten, (ii) het helpen van sportaanbieders die een positieve invloed hebben op de publieke ruimte, door proactief te zijn rondom vergunningen en communiceren van geschikte ruimtes en (iii) het meedenken over het betaalbaar houden van het lagere segment sportaanbod door middel van het subsidiëren van verduurzaming.

In deze aanbevelingen ligt een rol voor SportUtrecht als *'public value entrepreneur'*. Zij kunnen de organisatie zo inrichten dat zij ook een adviserende rol krijgen voor sportondernemers en zij kunnen de bovenstaande suggesties oppakken. Hiervoor zullen mensen met werkervaring in de private (sport)sector voor aangetrokken moeten worden om aansluiting te vinden bij de sportondernemers. Er liggen ook kansen om gesprekken te voeren met sportondernemers die de maatschappelijke impact van de organisatie willen vergroten. Hierin kan gecoacht worden, waarin een kans ligt in het koppelen van maatschappelijke uitdagingen opgepikt in door ofwel het Rijk, de gemeente, sportaanbieders, buurtwerkers en -sportcoaches, beweegmakelaars of buurtbewoners, en sportondernemers die graag het aanbod dat zij faciliteren maatschappelijk inzetten. Hierin kan strategisch worden gekozen welke initiatieven potentie hebben en hoe er geholpen kan worden met het verbinden van betrouwbare actoren die initiatieven een stap verder kunnen brengen. Ligt er bijvoorbeeld ergens een overschot van sportcapaciteit of kennis die aangeboden kan worden om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

Nawoord

Beste lezers,

Dit is het einde van mijn onderzoek, genaamd '*De publieke waarde van commercieel sportaanbod*', waarmee ik tevens mijn master Sportbeleid en Sportmanagement afrond. Met trots kijk ik naar het eindresultaat en hetgeen dat het voor mijzelf representeert. Zo betekent deze scriptie het einde van veel mooie studiejaren en vormt het de opstap naar mijn maatschappelijke loopbaan. Een loopbaan waarin ik hopelijk veel impact mag creëren, misschien zelfs enige publieke waarde. Waar deze samenstelling van twee woorden de afgelopen tijd een grote rol heeft gespeeld in mijn dagelijkse leven, neem ik daar – voor nu – even afscheid van en richt ik mij op een aantal dankwoorden.

Ten eerste wil ik graag mijn scriptiebegeleider, dr. Jan-Willem van der Roest, bedanken voor de prettige begeleiding gedurende dit scriptie avontuur. Ik kijk met veel plezier terug op de feedbackmomenten, waarin ik ongestructureerde scriptie ideeën deelde en Jan-Willem deze ideeën stuurde richting een academischere aanpak. Vol overtuiging kan ik stellen dat deze feedback en antwoorden op vragen ervoor hebben gezorgd dat ik nu trots kan zijn op het eindproduct. Ten tweede heb ik veel gehad aan de collega's van de Gemeente Utrecht, waar ik met veel plezier stage heb mogen lopen en waar ik enthousiast raakte over het onderwerp van deze scriptie. Door de ruimte die ik kreeg, de beschikbare kennis en het geduld van alle collega's heb ik mezelf kunnen ontwikkelen, waarvoor heel veel dank.

Tot slot wil ik graag mijn studiegenoten en mijn vriendin bedanken. Met mijn studiegenoten heb ik twee fijne jaren mogen beleven, waarin wij de bestuurskundige wereld van de sport verder hebben ontdekt. Ten tweede wil ik uitdrukkelijk mijn vriendin bedanken, die met veel geduld heeft geluisterd naar mijn verhalen, kritisch meedacht en het aantal taalfouten tot een minimum heeft beperkt. Kortom, aan wie ik enorm veel steun heb gehad, dankjewel!

Bedankt voor jullie aandacht, nogmaals dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan dit proces en ik hoop jullie te spreken in de toekomst!

J.W. (Jasper) Boelders, te Nijmegen, februari 2023

Bibliografie

- ACM. (z.d.). *Wet Markt en Overheid*. Opgeroepen op augustus 11, 2022, van ACM: <https://www.acm.nl/nl/onderwerpen/concurrentie-en-marktwerking/concurrentie-door-overheden/wet-markt-en-overheid>
- AD. (2022, februari 9). *Sportcentrum David Lloyd vindt padel beter passen dan basketbal en wijst Utrechtse club de deur*. Opgehaald van AD: <https://www.ad.nl/utrecht/sportcentrum-david-lloyd-vindt-padel-beter-passen-dan-basketbal-en-wijst-utrechtse-club-de-deur~a10c4aba/>
- 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. doi:10.1080/01900690902732731
- Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2012). Physical Activity as an Investment in Personal and Social Change: The Human Capital Model. *Journal of Physical Activity and Health*, 9(8), 1053-1055. doi:10.1123/jpah.9.8.1053
- Benington, J. (2009). Creating the Public In Order To Create Public Value? *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 232-249. doi:10.1080/01900690902749578
- Benington, J. (2011). From Private Choice to Public Value. In J. Benington, & M. Moore, *Public Value: Theory and Practice* (pp. 31-49). New York: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-0-230-36431-8
- Benington, J., & Moore, M. (2011). Public value in complex and changing times. In J. Benington, & M. Moore, *Public Value* (pp. 1-30). Basingstoke: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-0-230-36431-8_1
- Bevan, G., & Hood, C. (2006). What's Measured Is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care, System. *Public Administration*, 84: 517-538.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Boonstra, N., & Hermens, N. (2011). *De maatschappelijke waarde van sport. Een literatuurreview naar de inverdieneffecten van sport*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Washington, D.C: Georgetown University Press.
- Bozeman, B., & Jonhson, J. (2015). The Political economy of public values. *The American Review of Public Administration*, 45(1): 65-85. doi:10.1177/0275074014532826
- 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*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74: 445-456.

- Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (2015a). Discerning and Assessing Public Value: Major Issues and New Directions. In J. Bryson, B. Crosby, & L. Bloomberg, *Public Value and Public Administration* (pp. 1-25). Georgetown: University Press.
- Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (2015b). CROSS-SECTOR COLLABORATIONS INTRODUCTION. In J. Bryson, B. Crosby, & L. Bloomberg, *Creating Public Value in Practice* (pp. 180-240). New York: Taylor & Francis Group.
- Bryson, J., Crosby, B., & Stone, M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66: 44-55. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x
- Bryson, J., Crosby, B., & Stone, M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed an Challenging. *Public Administration Review*, 75: 647-663. doi:10.1111/puar.12432
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19:5, 640-654. doi:10.1080/14719037.2016.1192164
- CBS. (2021, augustus 26). *Meer volwassenen met ernstig overgewicht tevreden met gewicht*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/34/meer-volwassenen-met-ernstig-overgewicht-tevreden-met-gewicht>
- CBS. (2022, mei 16). *18- tot 35-jarigen bewogen minder in 2021*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/20/18-tot-35-jarigen-bewogen-minder-in-2021>
- Chohan, U. (2021). *Reimagining Public Managers: Delivering Public Value*. New York: Routledge.
- D66. (2021, oktober 30). *Dit is ons verkiezingsprogramma*. Opgehaald van D66 - Utrecht: <https://d66.nl/Utrecht/verkiezingsprogramma/>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15: 1-13. doi:10.1002/csr.132
- de Heij, R. (2018). Sportinfrastructuur; organisaties, accommodaties en vrijwilligers. In H. van der Poel, R. Hoeijmakers, I. Pulles, & A. Tiessen-Raaphorst, *Rapportage sport 2018* (pp. 93-113). Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75:5, 664-672. doi:10.1111/puar.12347
- Dijk, B., van Bottenburg, M., de Bosscher, V. d., & Funahashi, H. (2018). Topsport. In R. H. Hugo van der Poel, I. Pulles, & A. Tiessen-Raaphorst, *Rapportage Sport 2018* (pp. 138-174). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Edwards, A., & Skinner, J. (2009). *Qualitative Research in Sport Management*. London: Routledge .
- Elling, A., Schootemeijer, S., & van den Dool, R. (2017). *Cijfers over vechtsport*. Utrecht: Mulier Instituut.
- European Commission. (2018). *Sport and Physical Activity*. European Union. doi:10.2766/483047

- Foley, M., McGillivray, D., & McPherson, G. (2015). Culturing Sport Mega Events: Leveraging Public Value. In J. Bryson, B. Crosby, & L. Bloomberg, *Creating Public Value in Practice* (pp. 331-349). New York: Taylor & Francis Group.
- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gemeente Utrecht. (2021a). *Bevolkingsprognose 2021*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Gemeente Utrecht. (2021b). *Ruimtelijke Strategie Utrecht 2040*. Utrecht: Gemeente Utrecht. Opgehaald van utrecht.nl/rsu2040
- Gemeente Utrecht. (2021c, maart). *Utrechtse Sportagenda*. Opgehaald van Gemeente Utrecht: <https://omgevingsvisie.utrecht.nl/thematisch-beleid/sport/>
- Gemeente Utrecht. (2022, oktober 12). *Raadsbrief Subsidieovereenkomst Vechtsebanen*. Opgehaald van Bestuurlijke informatie Utrecht: <https://utrecht.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Item/372d249d-9c33-4d59-b802-5309d6ae42d8>
- Gemeente Utrecht. (z.d.). *Organisatieonderdelen*. Opgeroepen op oktober 21, 2022, van Gemeente Utrecht: <https://www.werkenbijutrecht.nl/over-ons/onze-organisatie/organisatieonderdelen/>
- Gemeente Utrecht. (z.d.). *Programma's Samenleven en Sport*. Opgehaald van Gemeente Utrecht: <https://utrecht.begroting-2021.nl/p36638/doelstelling>
- Hoeijmakers, R., & Romijn, D. (2018). *'Onze sport is booming'*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Hoekman, R. (2018). *Sport policy, sport facilities and sport participation*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20:2-3 93-109. doi:10.1016/0361-3682(93)e0001-w
- Hoogendam, A., Ruikes, D., & Hoekman, R. (2021). *Monitor lokaal sportbeleid 2020: de gemeente als coproducent*. Utrecht: Mulier Instituut. Opgeroepen op oktober 24, 2022, van <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/26388/monitor-lokaal-sportbeleid-2020/>
- Hover, P., & van Eldert, P. (2019). *Fitnessbranche in Nederland 2018*. Utrecht: Mulier Instituut. Opgeroepen op oktober 24, 2022, van <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/24383/fitnessbranche-in-nederland-2018/>
- Jones, I., & Robinson, T. (2015). *Onderzoeksmethoden voor Sportstudies*. Oxon: Routledge.
- Klijn, E. H., Koppenjan, J., & Warsen, R. (2021). Hybridity and the search for the right mix in governing PPP collaboration. In J. W. Meek, *Handbook of Collaborative Public Management* (pp. 113-128). Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9781789901917.00019
- klootwijk, L. (2022, oktober 6). 'Zonder regeling ziet het er heel somber uit'. (BNR, Interviewer) Opgehaald van <https://www.bnr.nl/sport/10490366/sportbranche-zoekt-steun-voor-energiekosten>

- KNLTB. (z.d.). *Wat is padel*. Opgeroepen op oktober 12, 2022, van KNLTB Padel: <https://www.nlpadel.nl/alles-over-padel/ontdek-padel/wat-is-padel/>
- KPMG. (2019). *Brancherapport sport*. Amstelveen: KPMG Advisory N.V.
- Langedriek, E., & Deelen, I. (2018). *Waard om te vechten*. Amsterdam: DSP. Opgeroepen op oktober 24, 2022, van <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/24153/waard-om-te-vechten/>
- Leisink, P., Boselie, P. V., & Hosking, D. (2013). *Managing social issues: A public values perspective*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited .
- Meynhardt, T. (2009). Public Value inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3-4):192-219. doi:10.1080/01900690902732632
- Meynhardt, T. (2015). Public Value: Turing a Conceptual Framework into a Scorecard. In J. M. Bryson, B. Crosby, & L. Bloomberg, *Public Value and Public Administration* (pp. 147-169). Washington, DC: Georgetown University Press.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Londen: Harvard University Press.
- Moore, M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 29(1):183-204.
- Moore, M. (2003). The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan. *John F. Kennedy School of Government Working Paper*, 18. Opgehaald van https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=402880
- Moore, M. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard: Harvard University Press.
- Moore, M. (2014). Public Value Accounting: Establishing the Philosophical Basis. *Public Administration review*, 74(4), 465-477. doi:10.1111/puar.12198
- NL Actief. (2022, april 26). *Boek over maatschappelijke waarde van fitness*. Opgehaald van NL Actief: <https://www.nlactief.nl/actueel/boek-over-maatschappelijke-waarde-van-fitness/>
- NL Actief. (z.d.). *Over ons*. Opgeroepen op september 3, 2022, van NL Actief: <https://www.nlactief.nl/over-ons/>
- NLSportraad. (2020). *De opstelling op het speelveld*. NLSportraad. Opgehaald van <https://www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/publicaties/2020/11/19/de-opstelling-op-het-speelveld>
- NOC*NSF. (2009). *Olympisch plan 2028 heel Nederland naar Olympisch niveau*. Arnhem: NOC*NSF. Opgehaald van <https://www.10000stappen.nl/uploaded/olympisch-plan-2028.pdf>
- NOC*NSF. (2022, september 8). *Sluiting verwacht voor 6 ijsbanen en 200 zwembaden bij nieuw energiecontract*. Opgehaald van NOC*NSF: <https://nocnsf.nl/nieuws/2022/09/sluiting-verwacht-voor-6-ijsbanen-en-200-zwembaden-bij-nieuw-energiecontract>
- NOS. (2022, oktober 8). *Contributieverhoging dreigt bij sportscholen: 'Ze kunnen niet anders'*. Opgehaald van NOS Nieuws: <https://nos.nl/artikel/2447508-contributieverhoging-dreigt-bij-sportscholen-ze-kunnen-niet-anders>

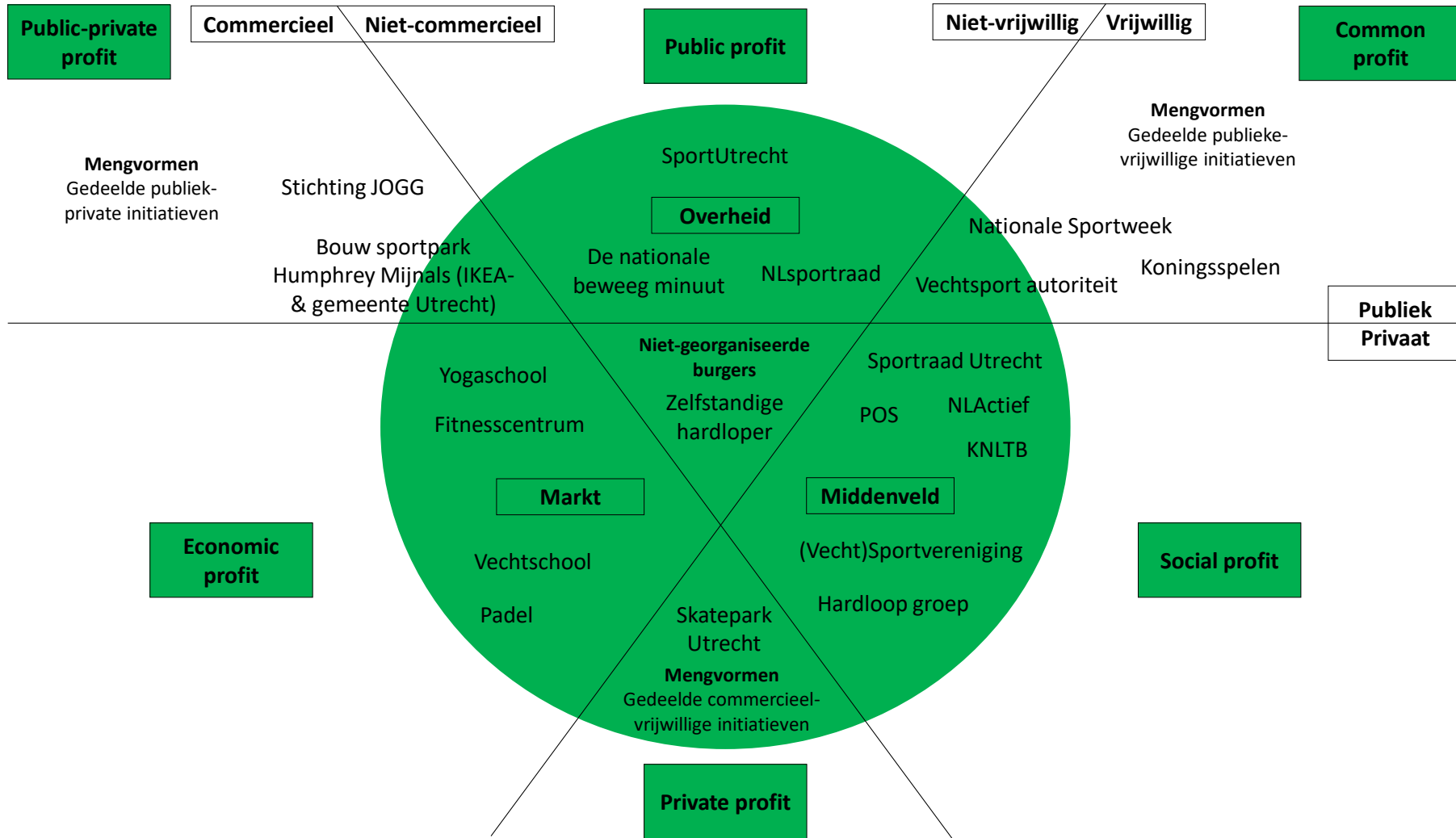
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66: 353-366. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. New York: Penguin Press.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8:3 377-387.
- Padelgids. (2022, oktober 11). *Aantal padelspelers in Nederland*. Opgeroepen op oktober 11, 2022, van Padelgids: <https://padelgids.nl/spelers/cijfers/>
- Page, S., Stone, M., Bryson, J., & Crosby, B. (2015). Public value creation by cross-sector collaborations a framework and challenges of assessment. *Public Administration*, 93:3 715-732.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17. doi:10.1007/978-94-024-1144-7_16
- POS. (z.d.). *Manifest*. Opgeroepen op september 3, 2022, van POS: <https://www.ondernemendesportaanbieders.nl/manifest>
- Reitsma, M., & Lucassen, J. (2020). *Openheid ondernemende sportaanbieders*. Utrecht: Mulier Instituut. Opgehaald van <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/25709/openheid-ondernemende-sportaanbieders/>
- Reitsma, M., Pulles, I., van der Poel, H., & Hoogendam, A. (2020). *Tussenstand lokale sportakkoorden*. Utrecht: Mulier Instituut. Opgehaald van <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/25301/tussenstand-lokale-sportakkoorden/>
- Rhodes, R., & 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. doi:10.1111/j.1467-8500.2007.00553.x
- RTV Utrecht. (2021, november 15). *Oplossing conflict Vechtsebanen verder weg dan ooit, eigenaar wil geen nieuwe subsidie*. Opgehaald van RTV Utrecht: <https://www.rtvutrecht.nl/nieuws/3220738/oplossing-conflict-vechtsebanen-verder-weg-dan-ooit-eigenaar-wil-geen-nieuwe-subsidie>
- Sancino, A., Rees, J., & Schindele, I. (2018). Cross-Sector Collaboration for Public Value Co-Creation a Critical Analysis. *From Austerity to Abundance?*, 6, 59-73. doi:10.1108/S2045-794420180000006003
- Scheerder, J. (2007). *Tofsport in Vlaanderen. Groei, omvang en segmentatie van de Vlaamse recreatiesportmarkt*. Antwerpen: F&G Partners.
- Scheerder, J., Vos, S., & Borgers, J. (2017). *Beleid en organisatie van sport*. Leuven: LannooCampus.
- Sørensen, E., Bryson, J., & Crosby, B. (2021). How public leaders can promote public value through co-creation. *Policy & Politics*, 49(2), 267-286. doi:10.1332/030557321x16119271739728
- Stewart, J. (2009). *Public Policy Values*. Basingstoke: Palgrave Macmillan .
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1): 41-57. doi:10.1177/0275074005282583

- Stone, D. (2012). *Policy Paradox: the Art of Political Decision making*. New York: W.W. Norton & Company.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571–610. doi:10.5465/amr.1995.9508080331
- Tiessen-Raaphorst, A. (2018). *Waardering van sport met anderen*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://magazines.rijksoverheid.nl/scp/scp-specials/2020/01/waardering-van-sporten-met-anderen>
- Tiessen-Raaphorst, A., & Pulles, I. (2018). De maatschappelijke waarde van sport en bewegen voor gezondheid, educatie en sociale cohesie. In H. Van der Poel, R. Hoeijmakers, I. Pulles, & A. Tiessen-Raaphorst, *Rapportage sport 2018* (pp. 195-207). Den Haag/Utrecht: SCP/Mulier Instituut. Opgehaald van <https://repository.scp.nl/handle/publications/404>
- van Bottenbrug, M. (2002). Ruim baan voor de sport. Rijkssportbeleid 1982-2002. In I. De haan, & J. W. Duyvebdaj, *In het hart van de verzorgingsstaat. Het ministerie van maatschappelijk werk en zijn opvolgers* (p. vol 16). Zutphen: Walburg pres.
- van Bottenbrug, M., & Schuyt, K. (1996). *De Maatschappelijke betekenis van Sport*. Arnhem: NOC*NSF. Opgehaald van https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?de-maatschappelijke-betekenis-van-sport&kb_id=296
- van Bottenburg, M. (1995). 'Verbreiding en onderscheiding. Enige hoofdlijnen in de sociale geschiedenis van sport'. In H. Schmal, *Nederland in de twintigste eeuw. Een boeiend beeld van een bewogen tijdperk* (pp. 152-173). Utrecht: TELEAC/TROS.
- van Bottenburg, M., Elling, A., Hover, P., & Brinkhof, S. R. (2012). *De maatschappelijke betekenis van topsport: literatuurstudie in opdracht van het ministerie van VWS*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- van der Roest, J.-W., & Dijk, B. (2021). Developing an elite sports' public value proposition in Northern Netherlands. *European Sport Management Quarterly*, 21:5 677-694. doi:10.1080/16184742.2021.1915354
- Van der Steen, M., Van Twist, M., & Bressers, D. (2016). The Sedimentation of Public Values: How a Variety of Governance Perspectives Guide the Practical Actions of Civil Servants. *Review of Public Personnel Administration*, 38:4, 387-414. doi:10.1177/0734371x16671369
- Van der Steen, M., Van Twist, M., Chin-A-Fat, N., & Kwakkelstein, T. (2013). *Pop-up publieke waarde*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- van Eekeren, F. (2013). 'Corporate Social Responsibility and Professional Football Clubs in the Netherlands: Juggling Value and Values in a Local Context'. In P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenbrug, & D. Hosking, *Managing Social Issues. A Public Values Perspective* (pp. 202-219). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- van Eekeren, F. (2021). The value of a public value perspective on good governance in sport. In A. Geeraert, & F. Van Eekeren, *Good Governance in Sport* (pp. 42-55). London: Routledge. doi:10.4324/9781003172833-4
- Vechtsportautoriteit. (z.d.). *Over de Nederlandse Vechtsportautoriteit*. Opgeroepen op oktober 21, 2022, van Nederlandse Vechtsportautoriteit: <https://www.vechtsportautoriteit.nl/over-ons/>

- Volkskrant. (2022, februari 4). *Padel groeit onstuimig, ook investeerders zijn dol op de nieuwe sport*. (R. Misset, Redacteur) Opgehaald van de Volkskrant: <https://www.volkskrant.nl/economie/padel-groeit-onstuimig-ook-investeerders-zijn-dol-op-de-nieuwe-sport~b0e84516/>
- Vos, S., & Scheerder, J. (2011). De aanbodzijde van de sportmarkt op lokaal niveau Eigenheid, gelijkenissen en interorganisationele verhoudingen. In R. Philippaerts, *Sport voor allen* (pp. 33-70). Leuven: Acco.
- VWS. (2018, November 23). *Nationaal Preventieakkoord*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gezondheid-en-preventie/documenten/convenanten/2018/11/23/nationaal-preventieakkoord>
- VWS. (2022, november 21). *Kamerbrief over sportstelsel en sportbeleid vanaf 2023*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/11/21/kamerbrief-over-sportstelsel-en-sportbeleid-vanaf-2023>
- VWS; VSG; NOC*NSF. (2018, juni 29). *Sportakkoord*. Opgehaald van Sportakkoord: <https://www.sportakkoord.nl/sportakkoord/>
- W.K. Kellogg Foundation. (1998). *Logic Model Development Guide*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation. Opgehaald van <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjKl5XjpPH6AhUVPOwKHcLPDmMQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.naccho.org%2Fuploads%2Fdownloadable-resources%2FPrograms%2FPublic-Health-Infrastructure%2FKelloggLogicModel>
- Waardenburg, M., van den Hombergh, S., & van Bottenburg, M. (2019). *Bouwen aan maatschappelijke waarden*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Williams, I., & Shearer, H. (2011). Appraising Public Value: Past, Present and Futures. *Public Administration*, 89(4): 1367 - 1384. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.01942.x

Bijlage 1: Sectoren

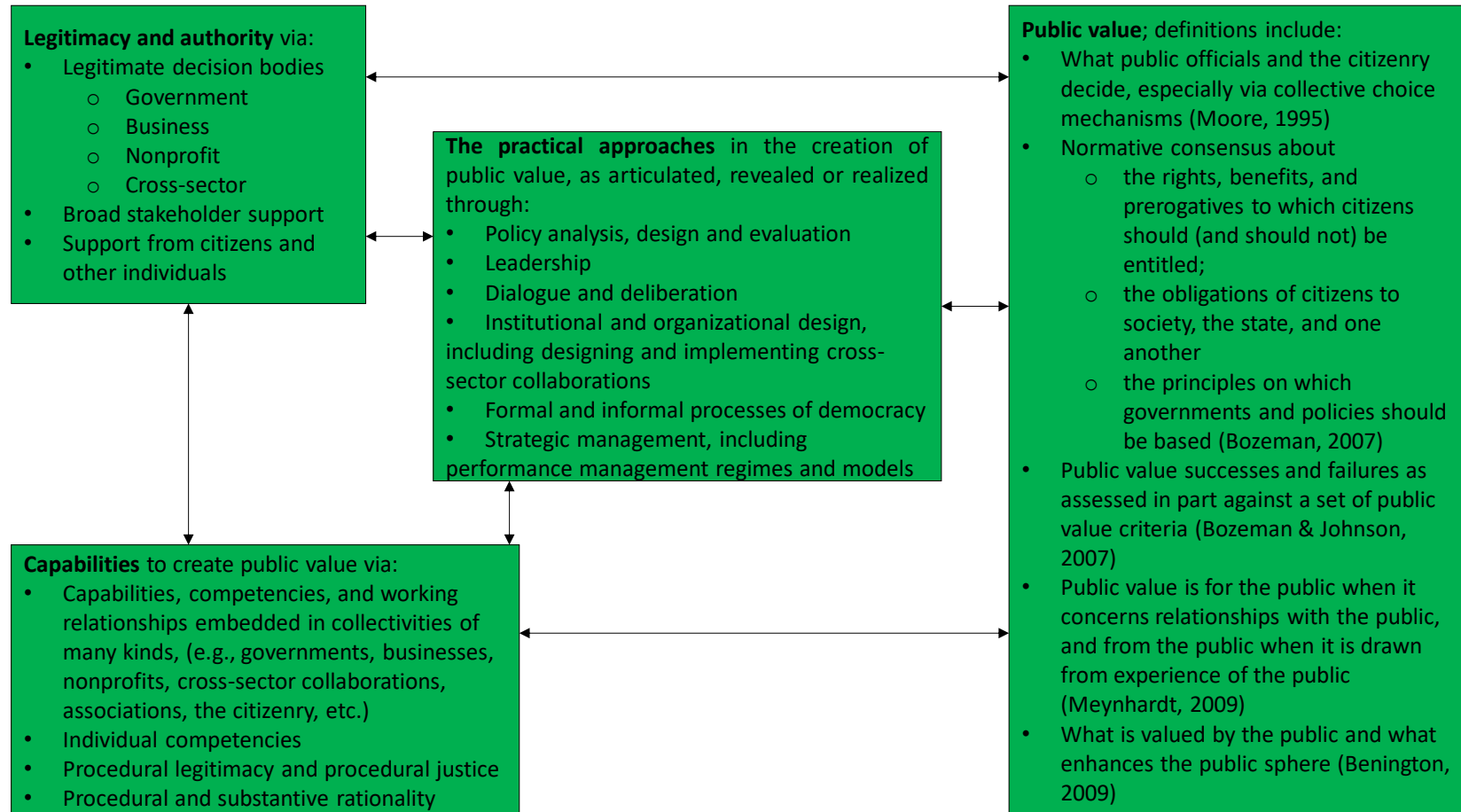
Model voor profit-sectoren binnen de welvaartssamenleving



Bron: aangepast op basis van Scheerder, J. (2007)

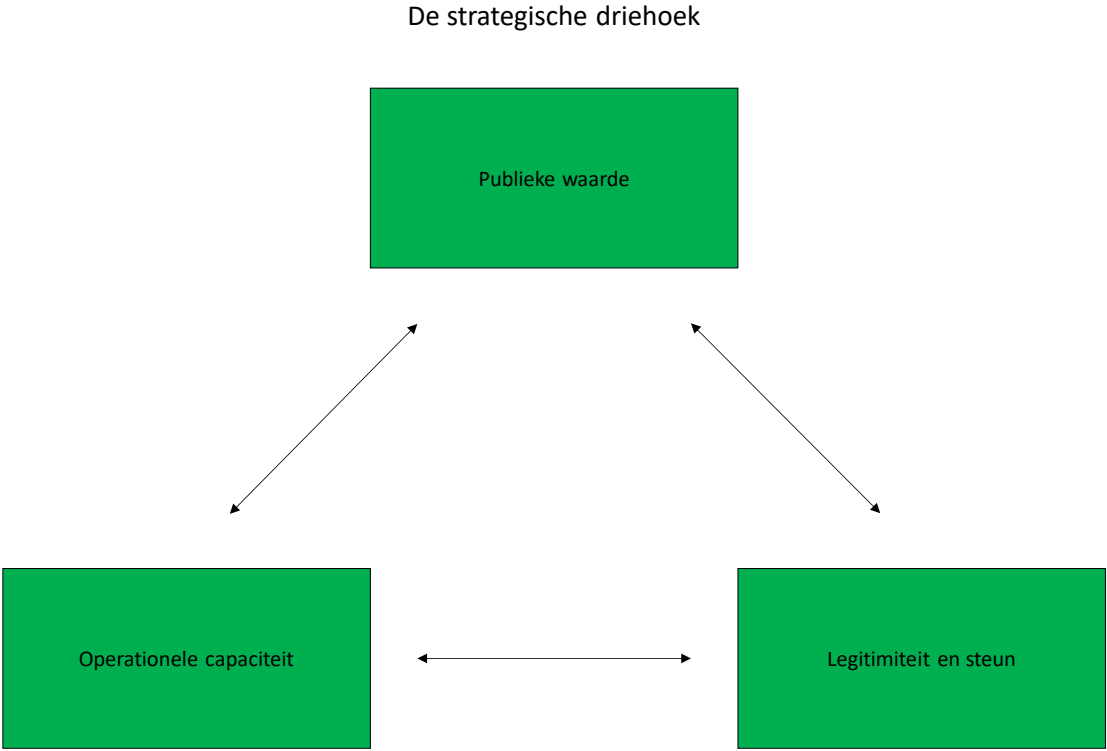
Bijlage 2: PVGT

The Public Value Governance Triangle (PVGT)



Bron : Bryson et al. (2015a, p. 15)

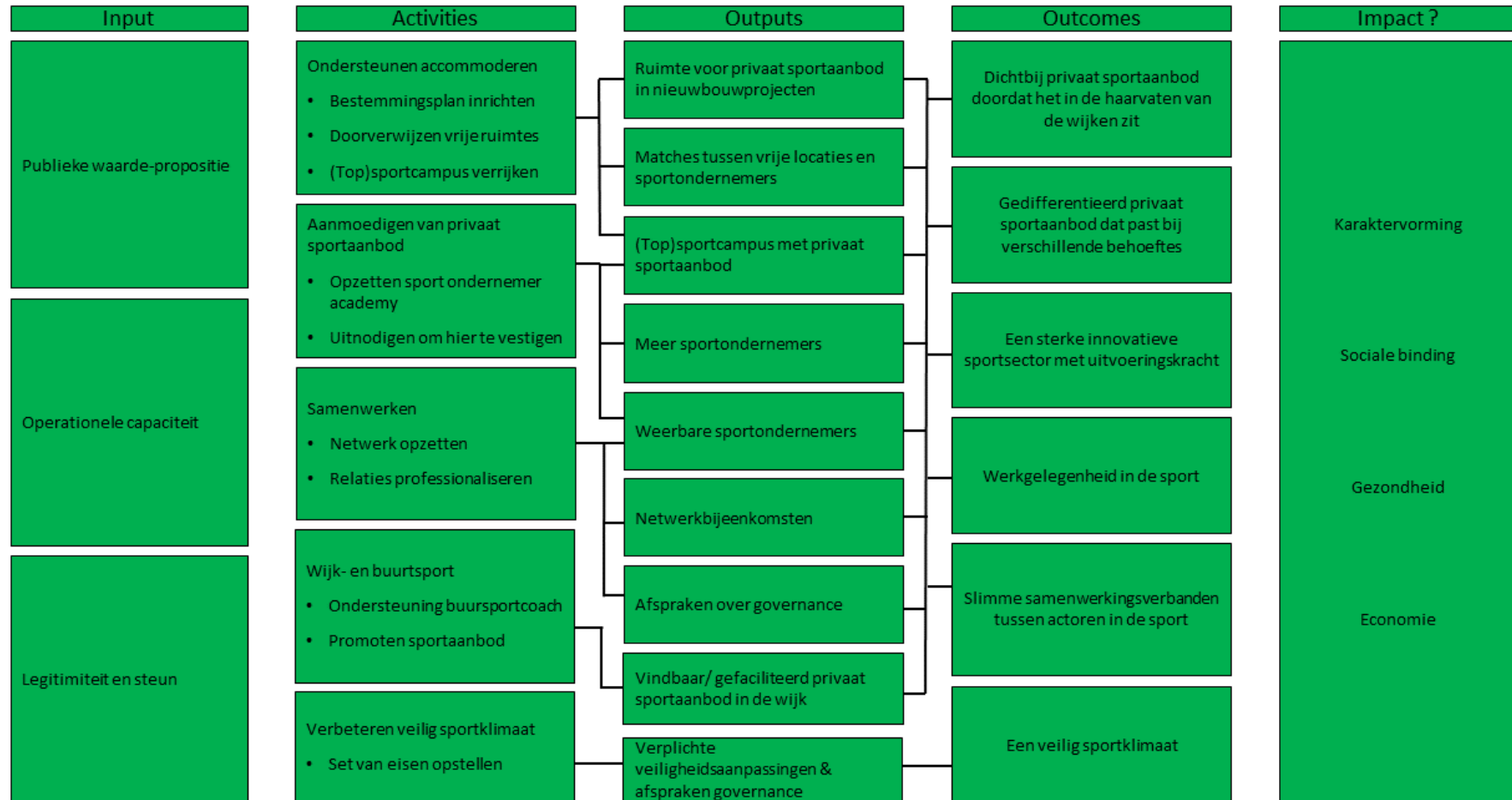
Bijlage 3: PW-driehoek



Bron: Moore, M. (2013, p. 103)

Bijlage 4: Logic model

Logic Model: Beleid commercieel sportaanbod (G4)



Documentenoverzicht						
Beleidsinterventie/Beleidsdocument:	<u>Sportnota 2017-2023 (Utrecht)</u>	<u>Utrechtse sportagenda 2021</u>	<u>Sportvisie Amsterdam 2025</u>	<u>Sportagenda Amsterdam</u>	<u>Sport maakt Den Haag Sterker</u>	<u>Sportnota 2021+ (Rotterdam)</u>
Bestemmingsplan inrichten	X		X		X	X
Doorverwijzen vrije ruimtes	X		X			X
(Top)Sportcampus verrijken					X	
Opzetten sport ondernemer academy						X
Uitnodigen om hier te vestigen			X		X	
Netwerk opzetten	X	X	X		X	X
Relaties professionaliseren			X			
Ondersteuning buursportcoach				X		
Lokale sportstimulering				X		
Set van eisen opstellen				X		
Vindbaar maken van sportaanbod	X		X			
Begrippen (totale frequentie)/ Beleidsdocument (frequentie):						
Privaat (1)						1
Private (12)	1		6		1	4
Commercieel (7)		1	4			2
Commerciële (19)	2		5	2	6	4
Sportondernemer (8)			4	1		3
Anders georganiseerd (27)	16	5	3	1	1	1
Particulier (8)	1		1		5	1
<i>Vereniging* (526)</i>	<i>125</i>	<i>17</i>	<i>48</i>	<i>65</i>	<i>158</i>	<i>113</i>

1* Frequentie van het woord vereniging is ter vergelijking opgenomen

Bijlage 5: Codeboom Logic Model

*Bijlage 5: Codeboom Logic Model en Bijlage 9: Codeboom interviews zijn in deze versie weggelaten

Bijlage 6: Topiclist Sportondernemers (a)

Opening	<p><input checked="" type="checkbox"/> [Infomeren opzet/doel onderzoek]</p> <p><input type="checkbox"/> Wat voor sportonderneming heb je?</p> <p><input type="checkbox"/> Wat zijn je werkzaamheden/verantwoordelijkheden binnen de organisatie?</p> <p><input type="checkbox"/> Wat is de grote van de organisatie?</p> <p><input type="checkbox"/> Hoelang doe je dit al?</p>
PW & commercieel sportaanbod	<p><input type="checkbox"/> Wat versta jij onder maatschappelijke impact?</p> <p><input type="checkbox"/> Wat is volgens jou de maatschappelijke impact dat mensen kunnen sporten?</p> <p><input type="checkbox"/> Wat vindt u van de maatschappelijke impact van commercieel sportaanbod? (Positief/negatief) (algemeen/padel/vechtsport/fitness)</p> <p><input type="checkbox"/> Hoe onderscheidt commercieel sportaanbod zich als het gaat om de maatschappelijke impact die zij toevoegen?</p> <p><input type="checkbox"/> Wat vindt u specifiek jullie maatschappelijke impact?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Is dit bewust? - Positieve/negatieve impact? <p><input type="checkbox"/> In welke mate speelt de maatschappelijke impact van het aanbod een rol in jullie aanbod? Hoe balanseer je tussen winst/ mensen/ planet</p> <p><input type="checkbox"/> Waarom vindt u juist jullie maatschappelijke impact van belang?</p> <p><input type="checkbox"/> Hoe bepalen jullie wat voor maatschappelijke van belang is?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wordt deze opgelegd door de overheid/gemeente/SU - Via inspraak proces de waarde bepalen? - Gaat het over een consensus in de doelgroep? - Optelsom van individuele behoeftes? - Wat door de samenleving wordt gewaardeerd en bijdraagt aan de publieke sfeer? <p><input type="checkbox"/> Wat vindt u de rol van de sportsector, doelgroep, overheid of andere betrokkenen in het bepalen wat voor maatschappelijke waarde jullie nastreven?</p> <p><input type="checkbox"/> In welke maten vindt u de deze sector verantwoordelijk voor het creëren/beperken van deze maatschappelijke impact?</p>
Ontstaan PW commercieel sportaanbod	<p><input type="checkbox"/> Hoe zorg jij ervoor dat jij in jouw werkzaamheden maatschappelijke impact voor de inwoners creëert?</p> <p><input type="checkbox"/> Hoe ontstaat volgens u de eerder benoemde impact bij commercieel sportaanbod?</p> <p><input type="checkbox"/> Hoe wordt er door commercieel sportaanbod gewerkt aan maatschappelijke impact?</p> <p><input type="checkbox"/> Wat is er bij commercieel sportaanbod nodig om maatschappelijke impact te creëren?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aan welke maatschappelijke doelstellingen draagt commercieel sportaanbod bij? Bewust/onbewust - Wat voor vaardigheden en middelen zijn er nodig voor deze doelstelling? - Wiens steun en toestemming is er nodig voor het behalen van deze doelstelling? Hulp van? <p><input type="checkbox"/> Welke taak vindt u dat u zelf of de gemeente hierin heeft?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maatschappelijke impact agenderen en afstemmen? - Organisatie structuur aanpassen? - Maatschappelijke impact output volgen en meten?
Samenwerking	<p><input type="checkbox"/> Wat voor invloed heeft de gemeente volgens u op commercieel sportaanbod, en andersom?</p> <p><input type="checkbox"/> Op welke wijze vindt u dat samenwerking tussen gemeente en commercieel sportaanbod deze maatschappelijke impact kan bevorderen?</p>

	<p><input type="radio"/> Wat voor overlap ziet u in wat de gemeente en commercieel sportaanbod nastreven?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier vullen de gemeente en het commerciële aanbod elkaar aan in een samenwerking? - Wat heeft gemeente te bieden? - Wat heeft commercieel sportaanbod te bieden? <p><input type="radio"/> Wat vindt u beperkende factoren?</p> <p><input type="radio"/> Vindt u dat samenwerking tussen gemeente en commercieel sportaanbod een middel zijn om meer maatschappelijke impact te creëren?</p> <p><input type="radio"/> Welke kansen en bedreigingen ziet u hierin?</p>
Afsluiten	<p><input type="radio"/> Wilt u zelf nog iets vermelden wat wij nog niet hebben behandeld maar wel relevant kan zijn voor het onderzoek?</p> <p><input type="radio"/> Gingen de vragen over de door jou verwachten onderwerpen?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> [vervolgstappen onderzoek toelichten]</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> [Bedanken voor de verkregen informatie en tijd]</p>

Bijlage 7: Topiclist Sportbeleidsmedewerkers (b)

Topic	Vragen
Opening	<p>X [Infomeren opzet/doel onderzoek]</p> <p><input type="radio"/> Wat is momenteel jouw huidige functie?</p> <p><input type="radio"/> Wat zijn je werkzaamheden binnen deze functie?</p> <p><input type="radio"/> Hoelang zit je al in deze functie?</p>
PW (wat?)	<p><input type="radio"/> Wat is volgens u de maatschappelijke impact die jullie binnen de afdeling Sport van de gemeente willen bereiken?</p> <p><input type="radio"/> Hoe wordt bepaald welke impact van belang is om na te streven? Via democratisch proces de waarde bepalen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gaat het over een consensus in de samenleving? - Optelsom van individuele behoeftes? - Wat door de samenleving wordt gewaardeerd en draagt bij aan de publieke sfeer? <p><input type="radio"/> Wat vindt u de rol van de sportsector en de betrokkenen in het bepalen wat van maatschappelijke impact is?</p>
PW & commercieel sportaanbod	<p><input type="radio"/> Wat versta jij onder commercieel sportaanbod?</p> <p><input type="radio"/> Wat vindt u de maatschappelijke impact van commercieel sportaanbod? (Positief/negatief)</p> <p><input type="radio"/> In welke maten is de deze sector verantwoordelijk voor het creëren/beperken van deze impact?</p> <p><input type="radio"/> Hoe richt het huidige sportbeleid zich volgens u nu op commercieel sportaanbod?</p> <p><input type="radio"/> Hoe onderscheidt commercieel sportaanbod zich volgens u als het gaat om maatschappelijke impact die zij toevoegen?</p> <p><input type="radio"/> In het specifiek sporten als padel, vechtsport en fitness</p> <p><input type="radio"/> Wie vindt u dat bepaald welke maatschappelijke impact commercieel sportaanbod heeft?</p>
Ontstaan PW commercieel sportaanbod	<p><input type="radio"/> Hoe zorg je ervoor dat jij in jouw werkzaamheden impact voor de inwoners creëert?</p> <p><input type="radio"/> Hoe ontstaat volgens u de eerder benoemde impact bij commercieel sportaanbod?</p> <p><input type="radio"/> Hoe vindt u dat er door commercieel sportaanbod gewerkt wordt aan maatschappelijke impact?</p> <p><input type="radio"/> Wat is er volgens u bij commercieel sportaanbod nodig om impact te creëren?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aan welke maatschappelijke doelstellingen draagt commercieel sportaanbod bij? Bewust/onbewust - Wat voor vaardigheden en middelen zijn er nodig voor deze doelstelling? - Wiens steun en toestemming is er nodig voor het behalen van deze doelstelling? Wie helpt er in het bereiken van de doelstelling? <p><input type="radio"/> Welke taak heb jij of de sportondernemer hierin?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maatschappelijke impact agenderen en afstemmen? - Organisatie structuur aanpassen? - Waarde output volgen en meten? <p><input type="radio"/> Hoe staat het ontstaan van impact in verband met commerciële uitgangspunten?</p>
Samenwerking	<p><input type="radio"/> Wat voor invloed heeft de gemeente volgens u op commercieel sportaanbod, en andersom</p>

	<p><input type="radio"/> Op welke wijze vindt u dat samenwerking tussen gemeente en commercieel sportaanbod deze maatschappelijke impact kan bevorderen?</p> <p><input type="radio"/> Wat voor overlap is er in wat de gemeente en commercieel sportaanbod nastreven?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier vullen de gemeente en het commerciële aanbod elkaar aan in een samenwerking? - Wat heeft gemeente te bieden? - Wat heeft commercieel sportaanbod te bieden? <p><input type="radio"/> Wat vindt u beperkende factoren?</p> <p><input type="radio"/> Kan samenwerking tussen gemeente en commercieel sportaanbod volgens u een middel zijn om meer maatschappelijke impact te creëren?</p> <p><input type="radio"/> Welke kansen en bedreigingen ziet u hierin?</p>
Afsluiten	<p><input type="radio"/> Wilt u zelf nog iets vermelden wat wij nog niet hebben behandeld maar wel relevant kan zijn voor het onderzoek?</p> <p><input type="radio"/> Gingen de vragen over de door jou verwachten onderwerpen?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> [vervolgstappen onderzoek toelichten]</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> [Bedanken voor de verkregen informatie en tijd]</p>

Bijlage 8: Totaaloverzicht respondenten

Respondenten overzicht								
Gegeven naam:	Sportaanbod:	Functie respondent:	Organisatievorm:	*Organisatiegrote:	Interviewvorm:	Duur interview:	Datum:	Topiclijst:
Fitness (F1)	Fitness	Eigenaar en personal trainer	Eenmanszaak	Klein	Op locatie	00:53:19	01-12-22	A
Fitness (F2)	Fitness	Eigenaar en trainer	Eenmanszaak	Middelgroot	Op locatie	00:51:55	14-12-22	A
Fitness (F3)	Fitness	Locatiemanager	BV	Groot	Op locatie	00:53:45	19-12-22	A
Padel (P1)	Padel, Squash en Fitness	Communicatiemedewerker	BV	Middelgroot	Telefonisch	00:31:12	12-12-22	A
Padel (P2)	Padel, Squash, Tennis, Fitness en diverse Vechtsportvormen	Eigenaar	BV	Groot	Op locatie	00:55:33	13-12-22	A
Padel (P3)	Padel	Regio manager Utrecht	BV	Groot	Op locatie	00:30:02	14-12-22	A
Vechtsportschool (V1)	Boksen en Kickboksen	Eigenaar, trainer en coach	Eenmanszaak	Middelgroot	Op locatie	00:48:30	05-12-22	A
Vechtsportschool (V2)	Kickboksen en Taibo	Eigenaar, trainer en coach	Eenmanszaak	Middelgroot	Op locatie	00:49:23	07-12-22	A
Vechtsportschool (V3)	Taekwondo	Eigenaar, trainer en coach	Vennootschap	Groot	Op locatie	01:10:20	22-12-22	A
Gemeente Utrecht (GU1)	n.v.t.	Sportbeleidsadviseur	n.v.t.	n.v.t.	Stadskantoor	00:55:54	20-12-22	B
Gemeente Utrecht (GU2)	n.v.t.	Sportbeleidsadviseur	n.v.t.	n.v.t.	Teams	00:58:33	22-12-22	B
Gemeente Utrecht (GU3)	n.v.t.	Sportbeleidsadviseur	n.v.t.	n.v.t.	Stadskantoor	00:50:02	05-01-23	B

Alle interviews zijn afgenomen door J.W. Boelders en zijn getranscribeerd met het programma Listen N Write

**Indicatie organisatiegrote: Klein (0-50 vaste sporters), Middelgroot (50-400 vaste sporters) en Groot (400-2000 vaste sporters)*

Bijlage 9: Codeboom interviews

*Bijlage 5: Codeboom Logic Model en Bijlage 9: Codeboom interviews zijn in deze versie weggelaten

Bijlage 10: Onderzoek ethiek en databorging

Gedurende het onderzoek is in het belang van de respondenten en de onderzoeker dat er rekening gehouden wordt met beleidskaders en richtlijnen rondom gedragscodes en datamanagement. Om de opgehaalde data te beschermen worden de beleidskaders van de Universiteit Utrecht aangehouden (Universitair beleidskader onderzoeksdata Universiteit Utrecht). Hiermee kan vast gesteld worden of er voldaan is aan de wet- en regelgeving en gedragscodes.

Enkele interventies om de respondenten en de data te beschermen worden toegelicht. De respondenten worden enkel met de huidige functie aangeduid gedurende het onderzoek. De respondenten zijn daarover en over de verwerking van de data geïnformeerd. Voorafgaand van alle interviews is er mondeling toestemming gevraagd om de interviews op te nemen. Daarnaast is toegelicht dat alle verzamelde data op een veilige server zijn opgeslagen en binnen één jaar worden verwijderd. De opnames, transcripten, codeboom zullen nooit, met uitzondering van de scriptiebegeleider, zonder expliciete toestemming met derde worden gedeeld. Het uiteindelijke openbare scriptieverslag is geanonimiseerd en bevat geen volledige transcripten.

Bijlage 11: Mail sportaanbieders

Van: Boelders, J.W. (Jasper)

Verzonden: dinsdag 29 november 2022

Onderwerp: Interview ondernemende sportaanbieders

Beste [naam commerciële sportaanbieder],

Het sportaanbod in Utrecht is voortdurend in beweging en vormt een belangrijk onderdeel van de stad. De ondernemende sportaanbieder speelt hierin een cruciale rol. Met veel interesse volg ik dan ook het commerciële sportaanbod en probeer ik de impact van dit sportaanbod voor de samenleving beter te begrijpen. Graag kom ik meer te weten over [naam commerciële sportaanbieder]. Zou u mij hier, in de vorm van een interview, mee willen helpen?

Voor veel mensen is sporten en bewegen enorm belangrijk en steeds meer mensen doen dit bij een ondernemende sportaanbieder. Gedurende mijn master Sportbeleid en Sportmanagement heb ik twee jaar mogen werken bij de Gemeente Utrecht en ervaringen opgedaan rondom het sportbeleid van de stad. Hieruit ontstond de interesse voor mijn afstudeerscriptie, namelijk de rol van ondernemende sportaanbieders binnen de sportsector.

Na een verdieping in het sportbeleid van verschillende gemeentes en het opdoen van kennis uit de boeken, spreek ik nu graag met ondernemende sportaanbieders om een volledig beeld te krijgen. Zou u mee willen werken aan een interview van ongeveer 45 minuten waarin we inzoomen op de impact van uw sportaanbod op de samenleving? Hierbij komen de mogelijkheden aan bod waarin uw sportaanbod en de gemeente elkaar kunnen helpen bij het bereiken van ieders doelstellingen.

Mocht u vragen hebben over het onderzoek, dan beantwoord ik die uiteraard graag. Bij voorbaat dank voor uw tijd en hopelijk spreken we elkaar.

Met vriendelijke groet,

Jasper Boelders

Student Universiteit Utrecht