



Betaalde krachten in de sportvereniging: een gezamenlijke aanpak

Een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking tussen verenigingen, bonden en de gemeente Amsterdam bij het inzetten van een betaalde kracht



Tjardo Bosgra

Betaalde krachten in de sportvereniging: een gezamenlijke aanpak

Een kwalitatief onderzoek naar de samenwerking tussen verenigingen, bonden en de gemeente Amsterdam bij het inzetten van een betaalde kracht

Opdrachtgever

Gemeente Amsterdam, Sport & Bos, Sportstimulering

Burgerweeshuispad 54

1076 EP Amsterdam

Auteur

T.O. Bosgra (Tjardo)

Student Universiteit Utrecht

Master Sportbeleid en Sportmanagement

Studentnummer: 7258895

Scriptiebegeleider

Dr. J.W. van der Roest

Universitair docent Universiteit Utrecht

Tweede beoordelaar

Dr. A.N.P. Geeraert

Universitair docent Universiteit Utrecht

Cursusinformatie

Onderzoeksseminar Sportbeleid en Sportmanagement

USG7080

Periode

Studiejaar: 2023-2024

Afstudeerperiode: december 2023 – juni 2024

Datum

Amsterdam, juni 2024

Woorden

Aantal woorden: 24.022

Beste lezer,

Voor u ligt mijn laatste academische product na acht studiejaren waarin ik drie opleidingen heb mogen afronden. Na eerst Commerciële Economie met de afstudeerrichting Sportmarketing aan de HvA gestudeerd te hebben, ben ik begonnen met de Master Bestuurskunde aan de VU. Na afronding van deze twee studies is mijn passie voor sport bevestigd en de rol van het publieke domein hierin. Verdere verdieping van deze passie heb ik vervolgens gevonden in de Master Sportbeleid en Sportmanagement aan het USBO. De afgelopen acht jaar is hard werken geweest, maar zeker ook leuk. Ik heb met hulp van docenten mezelf mogen ontwikkelen op academisch en op persoonlijk gebied. Achteraf kan ik zeggen dat het al die studietijd zeker waard is geweest.

De afgelopen twee jaar heb ik mijn studie mogen combineren met werken bij de gemeente Amsterdam. Hierbij ben ik veel in contact geweest met vrijwilligers van verschillende sportaanbieders in Amsterdam. De uren die vrijwilligers aan hun vereniging besteden vind ik bewonderenswaardig. Daarbij hebben deze vrijwilligers ondanks de vele vrijwillige uren die ze al maken, besloten mee te werken aan mijn onderzoek. Hiervoor wil ik deze mensen bedanken. Mijn onderzoek wil ik richten op een thema dat naar mijn idee deze vrijwilligers kan ondersteunen. Het thema dat ik heb gekozen is een verdieping in de samenwerking binnen de professionaliseringspilots van de gemeente Amsterdam. Tijdens het werk in deze pilots is bij mij de vraag opgekomen hoe de samenwerking het best ingericht kan worden voor alle organisaties. Ik hoop met dit onderzoek een basis te leggen voor structurele ondersteuning op het gebied van professionalisering vanuit de gemeente Amsterdam en wellicht in heel Nederland.

Tijdens mijn werk en het schrijven van mijn scriptie heb ik ook contact gehad met bondsmedewerkers. Deze samenwerking heb ik altijd als prettig ervaren en ik wil hen daarvoor bedanken. Daarnaast wil ik Jan-Willem van der Roest bedanken voor de begeleiding gedurende mijn scriptie. Advies over de structuur, kritische vragen en wetenschappelijke inzichten hebben bijgedragen aan deze scriptie, waarvoor ik mijn dank uitspreek. Ook mijn collega's van de gemeente Amsterdam en in het bijzonder mijn collega's van het team Vitale Sportaanbieders wil ik bedanken. Ik heb ontzettend veel van jullie geleerd en met plezier samengewerkt. Tot slot wil ik mijn moeder en vriendin bedanken voor de ondersteuning in deze stressvolle tijd.

Ik geloof echt dat betaalde krachten een meerwaarde kunnen zijn voor verenigingen en dat de gemeente hier een rol in kan spelen. Hier ga ik mij na een lange vakantie zeker hard voor maken binnen de gemeente Amsterdam. Veel leesplezier!

Tjardo Bosgra

Samenvatting

De gemeente Amsterdam is in 2022 gestart met professionaliseringspilots. Het doel van deze pilots is om samen met verenigingen en bonden te onderzoeken of meebetalen aan betaalde krachten binnen verenigingen onderdeel moet worden van het clubondersteuningsaanbod van de gemeente Amsterdam. Daarbij moeten de pilots uitwijzen hoe de gemeente Amsterdam de structurele ondersteuning met betaalde krachten het beste toe kan passen om daarmee publieke waardecreatie te optimaliseren.

Bestaand onderzoek naar betaalde krachten in de sport richt zich voornamelijk op de betaalde kracht. In dit onderzoek is ervoor gekozen om de invloed van de samenwerking tussen opdrachtgevende organisaties gedurende de pilots te onderzoeken. Hierbij is de volgende hoofdvraag centraal gesteld: *Hoe wordt publieke waarde gedurende de samenwerking binnen de professionaliseringspilots gecreëerd door de organisaties die deelnemen aan de pilots?* Met de beantwoording van de hoofdvraag moet inzicht verkregen worden in de samenwerking gedurende de pilots.

De hoofdvraag is beantwoord door empirische resultaten te analyseren aan de hand van twee theoretische kernconcepten. Het eerste kernconcept is publieke waarde waarin de theorie van Moore (1995) centraal staat. Het tweede kernconcept is publiek-private samenwerkingen waarin de theorie van Boonstra (2007a) over het alliantiemodel centraal staat. De empirische resultaten bestaan uit documentanalyses en semigestructureerde interviews met verenigingen, bonden en de gemeente Amsterdam.

Uit de analyse blijkt dat gedurende de samenwerking verschillende factoren de waardecreatie beïnvloeden. Tijdens het formeren van de samenwerking beïnvloeden kennismaking en vertrouwen het verloop van de pilots. Daarna is een breed gedragen gemeenschappelijk doel dat past bij de operationele capaciteit van de samenwerking doorslaggevend. Denken in het grotere doel, vertrouwen en gunnen tussen organisaties dragen hieraan bij. Wanneer de betaalde kracht start gaat de samenwerking functioneren. Goede afstemming waarbij organisaties elkaar vertrouwen draagt bij aan de waardecreatie. Hierbij is het belangrijk dat organisaties niet alleen naar de betaalde kracht kijken, maar ook ondersteunen.

De inzichten in factoren die invloed hebben op de publieke waardecreatie in samenwerkingen rondom betaalde krachten helpen clubondersteuners toekomstige ondersteuning hierop in te richten.

Inhoud

1	Inleiding.....	7
1.1	Aanleiding.....	7
1.2	Probleemstelling.....	9
1.3	Onderzoeksvraag.....	10
1.4	Deelvragen.....	10
1.5	Doelstelling.....	10
1.5.1	Maatschappelijke relevantie.....	10
1.5.2	Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.6	Leeswijzer.....	11
2	Theoretische lens.....	13
2.1	Publiek management.....	13
2.1.1	Traditional Public Administration.....	13
2.1.2	New Public Management.....	13
2.1.3	Public Value Management.....	14
2.2	Publieke waarde.....	15
2.2.1	De strategische driehoek.....	16
2.2.2	Spanningen in de strategische driehoek.....	17
2.3	Publiek-private samenwerking (PPS).....	18
2.3.1	De definitie van PPS.....	19
2.3.2	Twee modellen voor PPS.....	19
2.3.3	Succes- (en faal) factoren van het alliantiemodel.....	20
2.3.4	De fases van de alliantie.....	21
2.4	Conclusie.....	22
3.	Literatuurstudie.....	23
3.1	Het Nederlandse sportlandschap.....	23
3.1.1	De ontwikkeling van het Nederlandse sportlandschap.....	23
3.1.2	Onderzoeken naar publiek-private samenwerkingen in de sport.....	24
3.2	Sportbeleid van de gemeente Amsterdam.....	25
3.2.1	Sportverenigingen en de gemeente Amsterdam.....	25
3.3	Professionalisering van sportverenigingen.....	26
3.3.1	Het concept professionalisering.....	27
3.3.2	Onderzoek naar betaalde krachten bij sportverenigingen.....	28
4.	Methodologisch kader.....	29
4.1	Wetenschapsfilosofisch perspectief.....	29
4.2	Onderzoeksstrategie.....	29

4.3	Dataverzameling	30
4.3.1	Documentanalyse	30
4.3.2	Semigestructureerde interviews	31
4.4	Data-analyse.....	31
4.4.1	Codering	32
4.5	Betrouwbaarheid en validiteit	32
4.5.1	Betrouwbaarheid.....	32
4.5.2	Validiteit.....	33
4.6	Verantwoording casus.....	34
4.6.1	Casus 1 Basketbalpilot.....	34
4.6.2	Casus 2 Set-up Club	34
4.6.3	Casus 3 Zwempilot.....	34
5.	Resultaten.....	35
5.1	Resultaten Basketbalpilot.....	35
5.1.1	Formatie.....	35
5.1.2	Vorming.....	36
5.1.3	Functioneren	38
5.1.4	Transformatie	39
5.2	Resultaten Set-up Club	40
5.2.1	Formatie.....	40
5.2.2	Vorming.....	41
5.2.3	Functioneren	44
5.2.4	Transformatie	47
5.3	Resultaten Zwempilot.....	47
5.3.1	Formatie.....	47
5.3.2	Vorming.....	49
5.3.3	Transformatie	51
5.3.4	Functioneren	52
5.3.5	Transformatie	54
6.	Analyse.....	56
6.1	Het proces van de pilots.....	56
6.1.1	Formeren	56
6.1.2	Vormen	57
6.1.3	Functioneren	59
6.1.4	Transformeren.....	61
6.2	De samenwerkingsvorm binnen de professionaliseringspilots.....	61
6.2.1	Gelijkwaardigheid binnen de pilots	62

6.2.2	Gezamenlijke risico's en opbrengsten	63
6.2.3	Verenigingen verantwoordelijk voor de resultaten	64
6.3	Vertrouwen is doorslaggevend	65
7.	Conclusie	66
7.1	Deelvragen	66
7.2	Hoofdvraag	67
8.	Discussie.....	68
8.1	Theoretische reflectie.....	68
8.2	Beperkingen van het onderzoek.....	68
8.3	Suggesties voor vervolgonderzoek	69
9.	Literatuurlijst	70
10.	Bijlagen.....	75
10.1	Bijlage 1: Topiclijst.....	75
10.2	Bijlage 2: Tabellen.....	76
10.2.1	Tabel 1: Schematische weergave documentanalyse	76
10.2.2	Tabel 2: Schematische weergave respondenten	76

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

“Helft van de sportverenigingen zit in ernstige problemen” (NOS, 2023). Met deze kop opent de NOS na een rondvraag bij ruim 800 bestuurders van sportverenigingen. Voor de problemen bij verenigingen geven bestuurders verschillende redenen. Verenigingen hebben te weinig vrijwilligers en dan in het bijzonder voor vrijwilligersfuncties met meer verantwoordelijkheden, zoals die van bestuurder. Daarnaast belemmert de hoge mate van bureaucratie het bestuur. Tot slot raakt de geldkas leeg door de oplopende energiekosten (Scholten, 2023). Het Register voor Verenigingsbestuurders (RVVB) stelt dat: “Binnen vijf jaar zelfs de helft van alle 22.600 amateurverenigingen in ernstige problemen verkeert” (Scholten, 2023).

De problemen binnen sportverenigingen leiden ertoe dat bestuurders overbelast raken. “Bestuursleden die zich vrijwillig inzetten voor sportverenigingen kunnen hun werk nauwelijks nog aan” (Gollin, 2023). Bestuurders komen bijna niet meer toe aan het organiseren van de sport, omdat ze bezig zijn met randzaken. Voordat een bestuurder zich kan focussen op de sport moet hij bijvoorbeeld voldoen aan wet- en regelgeving, zich bezighouden met duurzaamheid, zorgen voor een veilige en inclusieve omgeving, letten op de energiekosten en een rookvrije omgeving realiseren. Daarnaast verandert de positie van sportverenigingen in de maatschappij. Er wordt steeds meer van verenigingen verwacht. Zo kunnen clubs subsidie krijgen om sport aan te bieden aan speciale doelgroepen. Om in aanmerking te komen voor een subsidie moeten clubs eerst de basis op orde hebben.

Verenigingen geven aan het moeilijk te hebben. Tegelijkertijd staat de waarde van sportverenigingen niet ter discussie. In het Nederlandse sportbeleid zijn overheden steeds meer gaan investeren in de sport (Van Bottenburg, 2002). Binnen het sportbeleid is een sterke samenwerking tussen verschillende actoren ontstaan (Waardenburg & van Bottenburg, 2013). De centrale actoren binnen het Nederlandse sportbeleid zijn overheden, bonden en sportverenigingen. Als centrale actor binnen het sportbeleid hebben sportverenigingen de doelstelling om het sportbeleid werkelijkheid te maken (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013).

De belangrijke rol van sportverenigingen in de samenleving verklaart waarom vitalisering van sportverenigingen al jaren een belangrijk doel is van de overheid. Een van de pijlers in het Nederlandse sportbeleid om verenigingen toekomstbestendig te maken is professionalisering (Boessenkool et al., 2011). In de beleidsbrief *De kracht van sport* (VWS, 2009) wordt professionalisering al als onderdeel opgenomen om sportverenigingen te vitaliseren. Ook in het *Nationaal Sportakkoord I* is professionalisering van sportaanbieders opgenomen met als

doel: “Het vergroten van het maatschappelijk ondernemerschap om zo een groei te realiseren in het aantal vitale en open sportaanbieders” (Bruins, et al. 2018, p. 2). De gedachte achter professionalisering is dat dit bijdraagt aan de vitaliteit en daarmee toekomstbestendigheid van sportverenigingen, waardoor sportverenigingen beter in staat zijn hun belangrijke rol te vervullen.

De aanname dat verenigingen sterker worden door professionalisering staat ter discussie. De kernfunctie van sportverenigingen is het organiseren van sportaanbod voor de leden. Organisatiekracht gaat over het vermogen van een vereniging om de kernfunctie te vervullen. Hoeijmakers (2022) stelt dat er geen relatie bestaat tussen professionalisering en organisatiekracht van een vereniging. Dit wil zeggen dat professionalisering geen relatie heeft met het vermogen van verenigingen om kernfuncties uit te voeren. Hoeijmakers (2022) ziet professionalisering daarom niet als noodzakelijk voor sportverenigingen om kernfuncties te kunnen blijven uitvoeren. Dit betekent niet dat er geen investeringen in de pijler professionalisering gestopt moeten worden (Hoeijmakers, 2022). Er is een hoge mate van diversiteit in sportverenigingen die elk behoefte hebben aan verschillende vitaliseringstrajecten. Professionalisering is een onderdeel van de diversiteit aan vitaliseringstrajecten. Daarbij doet professionalisering ook geen afbreuk aan de organisatiesterkte.

De bevindingen van Hoeijmakers (2022) tonen aan dat het inzetten van professionalisering om verenigingen te ondersteunen aandacht vereist. De gemeente Amsterdam is in 2022 begonnen met pilots waarbij de gemeente Amsterdam cofinancier is van een betaalde kracht binnen sportverenigingen. In de rest van deze scriptie wordt met pilots verwezen naar deze pilots met betaalde krachten. De gemeente Amsterdam werkt binnen pilots altijd samen met een of meerdere sportverenigingen. Soms is ook de betreffende sportbond betrokken. Het principe van de pilots is dat organisaties gelijkwaardig zijn aan elkaar. Er worden met de betrokken organisaties doelstellingen bepaald voor de pilot. De gemeente Amsterdam wil met de pilots onderzoeken hoe betaalde krachten bijdragen aan de vitaliteit van sportaanbieders en aan de publieke waardecreatie.

Bij professionalisering wordt onderscheid gemaakt tussen het professionaliseren van activiteiten, individuen en structuren (Bayle en Robinson, 2007). De pilots vallen onder de pijler individuen omdat het gaat om betaalde krachten. De impact van betaalde krachten op de vitaliteit van sportverenigingen is landelijk een belangrijk thema. NOC*NSF (2022) monitort de impact van betaalde krachten binnen verenigingen en stelt dat betaalde krachten zorgen voor meer impact. Er zijn echter factoren die de impact van betaalde krachten beperken. NOC*NSF (2022) constateert dat betaalde krachten soms geen duidelijk

takenpakket hebben of dat de opdracht te ambitieus is. De komende jaren gaat de gemeente Amsterdam werken aan structurele manieren van ondersteuning met betaalde krachten.

1.2 Probleemstelling

Uit de Aanleiding (1.1) blijkt dat de gemeente Amsterdam in 2022 is gestart met pilots waarbij de gemeente financieel bijdraagt aan een betaalde kracht binnen sportverenigingen. De pilots met betaalde krachten zijn onderdeel van ondersteuning die de gemeente Amsterdam aan sportverenigingen aanbiedt. De huidige vorm van de ondersteuning wordt uitgevoerd door iemand buiten de sportvereniging. De ondersteuner is in dienst bij sportorganisaties zoals Team Sportservice Amsterdam (TSA), de Sportpedagoog of het Sportprofessionals Netwerk (SPN). Deze organisaties bieden clubondersteuning waarbij een door de sportorganisatie betaalde kracht een vereniging ondersteunt bij een specifiek vraagstuk, zoals bijvoorbeeld procesbegeleiding. De looptijd in clubondersteuning van deze organisaties verschilt ook met de pilots. Procesbegeleiding vanuit SPN bestaat bijvoorbeeld uit zeven dagdelen en het langste ondersteuningstraject duurt een jaar. Bij de pilots daarentegen is de looptijd minimaal een jaar.

De pilots zijn een samenwerking tussen de gemeente Amsterdam, bonden en clubs. Samenwerkingen tussen verschillende organisaties in de sport is niet nieuw. De gemeente Amsterdam werkt vaak samen met private organisaties. Het doel van deze publiek-private samenwerking (PPS) is om maatschappelijke doelen te behalen. Het uitgangspunt van de samenwerking binnen de pilots is dat alle betrokken organisaties co-eigenaar zijn van de betaalde kracht. Dit betekent dat de organisaties binnen de pilots gelijkwaardig zijn aan elkaar. Zowel opbrengsten als kosten worden door de deelnemende organisaties gedeeld. Dat houdt in dat verenigingen die deelnemen behalve de tijd die ze erin stoppen ook financieel bij moeten dragen aan de betaalde kracht.

De intentie om samen te werken op basis van gelijkwaardigheid brengt uitdagingen met zich mee. Een voorbeeld hiervan is het komen tot een gezamenlijk doel. Gemeente, bond en vereniging hebben elk individuele ambities en moeten investering van middelen kunnen legitimeren. Binnen de pilots nemen deze organisaties gezamenlijk een betaalde kracht aan en worden daarmee ook werkgever. Werkgevers hebben invloed op de aansturing en het takenpakket van een betaalde kracht. Dit zijn aspecten die het succes van een betaalde kracht beïnvloeden (NOC*NSF, 2022).

De gemeente Amsterdam ziet steeds meer verenigingen in de stad starten met betaalde krachten. Om deze reden wil de gemeente Amsterdam met pilots onderzoeken hoe zij bij kan dragen aan deze ontwikkeling. De gemeente is zich bewust van de bevindingen van Hoeijmakers (2022) dat er tot op heden geen relatie is aangetoond tussen

professionalisering en organisatiekracht. Het doel van de pilots is om naast het effect van een betaalde kracht ook te ondervinden wat de samenwerking tussen gemeente, bonden en verenigingen oplevert. Dit onderzoek dient inzicht te bieden in hoe de samenwerking gedurende de pilots de waardecreatie van de pilots beïnvloedt. Dit inzicht heeft de gemeente Amsterdam nodig om de interventie met betaalde krachten structureel vorm te geven.

1.3 Onderzoeksvraag

Naar aanleiding van de probleemstelling is de volgende hoofdvraag van deze scriptie geformuleerd:

Hoe wordt publieke waarde gedurende de samenwerking binnen de professionaliseringspilots gecreëerd door de organisaties die deelnemen aan de pilots?

1.4 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn drie deelvragen geformuleerd:

1. *Hoe geven organisaties binnen de pilots de samenwerking vorm? (Empirisch)*
2. *Welke spanningen belemmeren de productie van publieke waarde? (Empirisch)*
3. *Welke factoren van de samenwerking hebben invloed op de opbrengsten van de pilots? (Empirisch)*

1.5 Doelstelling

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

De vitaliteit van Nederlandse sportverenigingen staat onder druk. Het RVVB luidt zelfs de noodklok (Scholten, 2023). Dit terwijl sportverenigingen een belangrijke rol spelen binnen het Nederlandse sportbeleid (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013). Om deze reden is het vitaliseren van sportverenigingen al tientallen jaren een belangrijk doel (Hoeijmakers, 2022). Het professionaliseren van sportverenigingen is één van de beleidspijlers die de vitaliteit van sportverenigingen moet vergroten. Het professionaliseren van individuen zoals het toevoegen van betaalde krachten, is onderdeel van professionaliseren (Bayle & Robinson, 2007).

De gemeente Amsterdam heeft als grote gemeente de middelen om te investeren in de pijler professionalisering. Een onderdeel hiervan is onderzoek naar de toegevoegde waarde van het samen met verenigingen en bonden in dienst nemen van een betaalde kracht. Dit onderzoek wordt gedaan binnen meerdere professionaliseringspilots. Naast inzichten in de toegevoegde waarde van een betaalde kracht wordt ook gekeken naar de manier van samenwerken tussen gemeente, bond en verenigingen. Binnen de pilots is de gemeente samen met bonden en verenigingen werkgever van een betaalde kracht. De bevindingen in

dit onderzoek dienen de samenwerking tussen de gemeente, bonden en clubs te verbeteren bij het inzetten van een betaalde kracht. Het succesvol inzetten van een betaalde kracht moet een positief effect hebben op de vitaliteit van sportverenigingen. De bijdrage van dit onderzoek aan ondersteuning voor vitale sportverenigingen maakt dit onderzoek maatschappelijk relevant. Hoewel dit onderzoek uitgevoerd is in de context van de gemeente Amsterdam, kan ook landelijk geleerd worden van deze pilot waardoor dergelijke samenwerkingen effectiever kunnen worden ingericht.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zit in de combinatie van twee theoretische kernconcepten in de context van de sport. Allereerst is het kernconcept publiek-private samenwerking (PPS) een wetenschappelijk relevant onderwerp binnen de bestuurskundige literatuur. Onderzoek naar PPS binnen de sport gaat grotendeels over samenwerkingen rondom accommodaties. Binnen deze samenwerking is sprake van een hiërarchische relatie tussen overheid als opdrachtgever en private organisaties als opdrachtnemer. Een voorbeeld van zo'n onderzoek is een onderzoek naar PPS bij multifunctionele sportaccommodaties (Waardenburg et al, 2019). De samenwerking binnen de pilots is gebaseerd op gelijkwaardigheid. Binnen de literatuur over PPS is de samenwerking op basis van gelijkwaardigheid onderbelicht ten opzichte van de hiërarchische samenwerkingsvorm. Een PPS op basis van gelijkwaardigheid zorgt voor uitdagingen. Dit onderzoek voegt aan de PPS literatuur toe welke factoren een PPS op basis van gelijkwaardigheid beïnvloeden.

Ten tweede past de context van dit onderzoek bij Public Value Management (PVM) waarin de creatie van publieke waarde centraal staat (Stoker, 2006). Binnen de pilots nemen geen organisaties deel met een winst oogmerk. De gemeente streeft publieke waarde na in relatie tot haar inwoners. In de sport streven bonden en sportverenigingen waarde na in relatie tot hun leden. Deze waarden kunnen in een samenwerking op basis van gelijkwaardigheid botsen. Dit onderzoek is een wetenschappelijke toevoeging aan PVM in de sport door te kijken naar hoe organisaties met verschillende publieke waardeproposities met elkaar samenwerken.

1.6 Leeswijzer

De leeswijzer licht toe hoe deze scriptie is opgebouwd. Om te beginnen staat in hoofdstuk één de inleiding van deze scriptie. De inleiding bestaat uit de aanleiding waaruit de probleemstelling is verwoord. Op basis van de probleemstelling is de hoofdvraag geformuleerd. Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn drie deelvragen

opgesteld. Daarna is de relevantie van dit onderzoek op zowel maatschappelijke als wetenschappelijke relevantie geduid.

In hoofdstuk twee is de theoretische lens die bij dit onderzoek toegepast wordt, beschreven. Hiervoor is allereerst context voor de twee kernconcepten toegelicht in de vorm van managementtheorieën die in het Nederlandse openbaar bestuur dominant zijn geweest. Hierna zijn de twee kernconcepten publieke waarde en PPS beschreven. Hierbij is extra aandacht voor de strategische driehoek van Moore (2000) en het alliantiemodel binnen PPS.

In hoofdstuk drie is vanuit de theoretische lens een verdieping gedaan in de literatuur. In de literatuurstudie is eerst gekeken naar sportbeleid in Nederland en de rol van PPS binnen het sportbeleid. Vervolgens is ingezoomd op het Amsterdamse sportbeleid. Daarna is literatuur over professionaliseren en het toevoegen van betaalde krachten aan sportverenigingen beschreven.

In hoofdstuk vier staat de methodologie van dit onderzoek. De onderzoeksmethoden sluiten aan op de kernconcepten uit de theoretische lens. In de methodologie staat hoe dit onderzoek is uitgevoerd door in te gaan op het wetenschapsfilosofisch perspectief, de onderzoeksstrategie, de dataverzameling en de drie casussen.

In hoofdstuk vijf zijn de resultaten vanuit het empirische onderzoek genoemd. De resultaten zijn per casus weergegeven in chronologische volgorde van gebeurtenissen. Eerst is de Basketbalpilot beschreven, vervolgens de Set-up Club en als laatste de Zwempilot.

In hoofdstuk zes zijn de resultaten geanalyseerd door de empirische bevindingen te koppelen aan de theoretische kernconcepten. Hierbij is eerst het verloop van de samenwerking geanalyseerd. Daarna is geanalyseerd van welke vorm van PPS sprake is in de pilots en tot slot is de factor vertrouwen nader geanalyseerd.

In hoofdstuk zeven zijn op basis van de analyse de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord.

In hoofdstuk acht is kritisch naar het onderzoek gekeken in de vorm van een theoretische reflectie en het aangeven van de beperkingen van het onderzoek. Tot slot zijn er suggesties gedaan voor relevant vervolgonderzoek.

2 Theoretische lens

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische lens die gebruikt wordt binnen dit onderzoek. Voordat de theoretische lens in dit onderzoek gebruikt kan worden zijn in paragraaf 2.1 verschillende vormen van publiek management beschreven die dominant zijn geweest. Hieruit blijkt dat binnen publiek management publieke waardecreatie door middel van samenwerkingen centraal staat. Daarom wordt in paragraaf 2.2 beschreven wat publieke waarden zijn. Hierbij staat de theorie van Moore (2000) over publieke waarde centraal. Binnen de theorie van Moore (2000) staat de strategische driehoek centraal. Het creëren van publieke waarde gebeurt binnen de pilots niet binnen een individuele organisatie. Er is sprake van een PPS tussen gemeente, bond en club. Om deze reden is als aanvulling op paragraaf 2.2 in paragraaf 2.3 PPS gebruikt. Hierin is gefocust op 2 modellen van PPS en welke mechanismen het succes binnen deze modellen beïnvloeden.

2.1 Publiek management

Voordat de theoretische lens van dit onderzoek gebruikt kan worden is het eerst belangrijk om te begrijpen welke vormen van publiek management dominant geweest zijn. In de moderne geschiedenis van de westerse wereld zijn verschillende bestuurlijke theorieën bepalend geweest voor de manier waarop de publieke sector bestuurd moet worden (Osborne, 2006). De gemeente Amsterdam is als gemeente onderdeel van de publieke sector. In deze paragraaf worden drie publieke managementtheorieën aangehaald: Traditional Public Administration, New Public Management en Public Value Management.

2.1.1 Traditional Public Administration

Tot 1980 is Traditional Public Administration het dominante bestuurlijke paradigma in de publieke sector. Traditional Public Administration kenmerkt zich door de harde scheiding tussen politiek en ambtenarij (Stoker, 2006). Er is een duidelijk hiërarchische relatie waarbij de gemeenteraad doelen stelt en ambtenaren deze uitvoeren. Hierbij vindt door middel van bureaucratische processen toezicht plaats (Stoker, 2006).

2.1.2 New Public Management

Vanaf 1980 doet New Public Management (NPM) zijn intrede als nieuwe vorm van publiek management (Hood, 1995). Bij NPM worden bedrijfsprincipes in de publieke sector toegepast met als doel een toename in efficiëntie en effectiviteit (Osborne, 2006). Binnen NPM ligt de focus op prestatie management door middel van evaluaties en in- en output. De gemeente Amsterdam koppelt binnen NPM doelstellingen aan prestatie indicatoren. Hierbij stelt de gemeente Amsterdam een budget beschikbaar voor prestatie-indicatoren. De gemeente Amsterdam gebruikt marktwerking om doelstellingen efficiënt en effectief te bereiken, ook wel contractualisatie genoemd (Alford & Hughes, 2008). Binnen deze

contracten staat het idee van marktwerking centraal. In de uitbesteding staat de vereiste output beschreven met bijbehorende stimulansen of sancties. Binnen het Amsterdamse sportbeleid betekent dit bijvoorbeeld dat sportverenigingen geld kunnen verdienen met het aanbieden van sportlessen op scholen.

Kritiek op NPM

Hoewel NPM vooruitgang heeft gebracht in de publieke sector ten opzichte van Traditional Public Administration, is er ook kritiek op NPM. Hood & Peters (2004) stellen dat NPM leidt tot paradoxale uitkomsten, het ontbreken van leerprocessen en organisaties die op elkaar gaan lijken (isomorfisme). Alford en Hughes (2008) voegen hieraan toe dat NPM bekritiseerd wordt door academici omdat burgers binnen NPM gezien worden als klanten. De kritiek is dat het behandelen van de publieke sector als de private sector ongepast is. Tot slot uiten Noordegraaf en Abma (2003) kritiek op de prestatie-indicatoren binnen NPM. Dubbelzinnige kwesties kunnen niet gevat worden in eendimensionale prestatie-indicatoren omdat er dan geen ruimte voor interpretatie is. Ook binnen clubondersteuning is dit een belangrijk onderwerp. Een investering in de organisatiekracht van verenigingen laat zich moeilijk uitdrukken in eendimensionale maatschappelijke prestatie-indicatoren (Hoeijmakers, 2022).

2.1.3 Public Value Management

Als reactie op de kritiek op NPM beschrijven academici verschillende vormen van netwerk governance als nieuwe vorm van publiek management (Alford & Hughes, 2008; Osborne, 2006). Er zijn verschillende netwerk governance vormen zoals Osborne's (2006) New Public Governance (NPG) of de theorie van Ansell en Gash (2008) over collaboratief governance. In deze scriptie wordt de theorie van Moore (1995) over Public Value Management (PVM) gebruikt.

De taak van de publieke sector is om publieke waarde te creëren (O'Flynn, 2007). Voor de gemeente Amsterdam betekent dit dat zij resultaten moet realiseren die door de maatschappij als waardevol gezien worden. Stoker (2006) voegt hieraan toe dat het creëren van publieke waarde gebeurt in netwerken. De gemeente Amsterdam werkt samen met andere organisaties om publieke waarden te bereiken. De basis van PVM is dat publieke waarden gecreëerd worden in de samenwerking tussen verschillende organisaties en de politiek. Binnen PVM staan drie waarden centraal: efficiëntie, verantwoording en gelijkheid (Stoker, 2006). In tegenstelling tot NPM wordt echter gedacht vanuit de publieke waarde. Efficiëntie wordt daarom bereikt door gedurende het hele project de bijdrage van activiteiten aan publieke waarde te toetsen. Verantwoording komt tot stand door gezamenlijk een doel vast te stellen en hierop toe te zien. Gelijkheid wordt behaald door individuele capaciteit te

creëren. De pilots van de gemeente Amsterdam passen binnen PVM waarbij de gemeente samen met bonden en sportverenigingen publieke waarde wil bereiken.

2.2 Publieke waarde

Binnen het PVM-paradigma staat publieke waardecreatie centraal. Voordat er ingegaan kan worden op hoe waardecreatie geoptimaliseerd kan worden, moet eerst het begrip publieke waarde verder gedefinieerd worden. Deze duiding is nodig om te begrijpen hoe publieke waardecreatie voor verschillende organisaties binnen de pilot kan verschillen. Om publieke waarde te duiden staat de theorie van Moore (1995) over publieke waarde centraal. Moore (2000) stelt dat waarde wordt gecreëerd door publieke organisaties. Niet elke organisatie is een publieke organisatie. Moore (2000) maakt onderscheid tussen drie organisaties: for-profit, non-profit en overheidsorganisaties. Het doel van for-profit organisaties ligt in de financiële resultaten van de organisatie. Enerzijds bestaat dit uit financiële meerwaarde voor belanghebbenden. Anderzijds bestaat dit uit de gebruikswaarde voor klanten. Door deze eendimensionale doelstelling zijn for-profit organisaties in staat om uitgewerkte bedrijfsplannen uit te voeren.

In tegenstelling tot for-profit organisaties zijn doelstellingen van non-profit en overheidsorganisaties niet alleen uit te drukken in financiële doelen. Het meten van de doelen van non-profit en overheidsorganisaties vereist een holistische benadering. Aan de pilots doen enkel non-profit en overheidsorganisaties mee. De pilots hebben dan ook niet zozeer een financieel doel, maar vooral een maatschappelijk doel. Moore (2000, p.183) formuleert dit als: "The value produced by non-profit organizations lies in the achievement of social purposes rather than in generating revenues."

Dat non-profit en overheidsorganisaties winst niet als hoofddoel hebben betekent niet dat deze organisaties geen inkomen nodig hebben (Moore, 2000). Bij de gemeente Amsterdam is het inkomen overzichtelijk. Activiteiten worden betaald uit belastinggeld. Hierbij kunnen overheden de taken zelf uitvoeren of uitbesteden aan for-profit of non-profit organisaties. Aan deze inkomensstroom zit een politiek principe gekoppeld. De belastingbetaler heeft stemrecht. De gemeente Amsterdam opereert onder politiek mandaat waarin verlangens van burgers terug moeten komen.

Het inkomen van non-profit organisaties kan in de vorm van geld zijn. Bij sportverenigingen die deelnemen aan de pilots bestaat dit uit geld dat binnenkomt uit lidmaatschappen of donaties. Inkomen van deze verenigingen bestaat ook uit tijd, bijvoorbeeld in de vorm van vrijwilligerswerk. Hoewel liefdadigheidsinkomen niet de grootste vorm van inkomen is voor non-profit organisaties, is dit wel een van de belangrijkste inkomensvormen (Bryce, 1992, p. 86; en Fremont-Smith, 1965 in Moore, 2000).

De verschillende inkomensstromen verklaren de verschillende doelen van de drie organisatievormen. For-profit organisaties hebben financieel resultaat voor stakeholders als doel en willen om dit te bereiken iets leveren wat klanten willen. De gemeente Amsterdam wil doelen bereiken die politici met het mandaat van de burgers opstellen. Succes wordt gemeten door in hoeverre de gemeente Amsterdam hierin slaagt. Non-profit organisaties (verenigingen en bonden) hebben als doel om aan de verwachting van leden te voldoen. Hiermee is succes uitgedrukt in het bereiken van het sociale doel van de non-profit organisatie.

De strategie van for-profit organisaties kan gevat worden in het model van “corporate strategy” (Moore, 2000, p. 196). Hierin wordt de relatie tussen financieel resultaat, sociale waarde en de voortduur van de organisatie gelegd. Al deze drie aspecten hebben direct invloed op elkaar. Dit model past echter niet bij non-profit en overheidsorganisaties omdat deze organisaties niet direct inkomsten verwachten uit het behalen van hun missie. Hierdoor is er geen directe relatie tussen de creatie van sociale waarde en financieel resultaat. Het model van “corporate strategy” (Moore, 2000, p. 196) kan daarom niet gebruikt worden voor de pilots met betaalde krachten.

2.2.1 De strategische driehoek

Doordat het model van “corporate strategy” niet toepasbaar is op de pilots moet er gekeken worden naar een ander model. Moore (2000) heeft de “strategic triangle” (p.197) ontwikkeld als strategisch model voor organisaties uit de publieke sector. De strategische driehoek biedt inzicht in de creatie van (publieke) waarde. De drie componenten uit de strategische driehoek zijn (1) waarde (2) legitimiteit en steun en (3) operationele capaciteit.

De eerste component waarde gaat over de waardepropositie van de organisatie. Hierin staat opgenomen welke waarde een organisatie wil creëren met zijn product of dienst voor de klant. De waardepropositie is verbonden met het bestaansrecht van de organisatie. Vanuit deze waardepropositie wordt de functie van de organisatie in de samenleving beschreven. Dit is toepasbaar op de individuele organisaties die deelnemen aan de pilots, maar kan ook gebruikt worden op het samenwerkingsverband binnen de pilot.

De tweede component legitimiteit en steun gaat over de vraag waar waarde vandaan komt om de waardepropositie te bewerkstelligen. Non-profit en overheidsorganisaties zijn afhankelijk van inkomstenstromen vanuit stakeholders om operationeel te blijven. Om deze reden is het niet voldoende dat alleen de organisatie zelf de eigen waardepropositie als waardevol beoordeelt. Om voldoende inkomsten te hebben moeten stakeholders deze waarden steunen en legitimeren. Een voorbeeld van stakeholders binnen de gemeente

Amsterdam zijn inwoners van de gemeente en de door hun verkozen volksvertegenwoordigers. Bij verenigingen zijn leden de belangrijkste groep stakeholders. De deelname van deze organisaties aan de pilot moet gelegitimeerd kunnen worden richting deze stakeholders.

De derde component operationele capaciteit gaat over de capaciteit om gewenste doelen die bijdragen aan de waardepropositie te behalen. Capaciteit gaat over de kennis en middelen binnen de organisatie. Hoewel de operationele capaciteit veelal binnen de eigen organisatie bekeken wordt, gaan organisaties ook samenwerkingen aan om samen beoogde doelen te bereiken. Binnen de pilots kan op verschillende manieren naar de operationele capaciteit gekeken worden. Is er bijvoorbeeld budget voor voldoende uren voor de betaalde kracht of heeft de betaalde kracht de middelen om resultaat te bereiken.

2.2.2 Spanningen in de strategische driehoek

De componenten van de strategische driehoek geven een beeld van de onderdelen waar de pilots op moeten focussen. Om een goed beeld te krijgen van hoe deze onderdelen zich tot elkaar verhouden om waardecreatie te optimaliseren moet gekeken worden naar spanningen tussen de componenten (Alford & O'Flynn 2009). Wanneer teveel focus gelegd wordt op een van de componenten ontstaat er spanning. Van de Noort en collega's (2017) benoemen drie vormen van spanningsvelden bij publieke waardecreatie die invloed hebben op de overeenstemming tussen de drie componenten: (1) prestatiespanning, (2) legitimatiespanning en (3) sturingsspanning.

Prestatiespanning

Prestatiespanning speelt zich af tussen de componenten publieke waarde(n) en operationele capaciteit. Indien sprake is van prestatiespanning wordt te veel nadruk gelegd op de component operationele capaciteit. Wanneer de focus te veel op de operationele capaciteit ligt is het te behalen doel niet meer het belangrijkste. In plaats daarvan wordt de operationele capaciteit verheven van middel tot doel (Van de Noort et al., 2017). Binnen de pilots kan dit terugkomen als de focus op het budget voor de betaalde kracht de focus op het doel overstijgt.

Andersom kan er ook prestatiespanning optreden tussen de twee componenten wanneer de operationele capaciteit niet toereikend is voor de publieke waarde die wordt nagestreefd. Wanneer doelen niet bereikt worden als gevolg van een operationeel tekort kan dit een storende werking hebben op de samenwerking binnen de pilot. Het uitblijven van resultaten in de pilots kan vraagtekens oproepen bij organisaties over hun deelname aan de pilot.

Legitimatiespanning

Legitimatiespanning betreft spanning tussen enerzijds de component legitimiteit en steun en anderzijds de operationele capaciteiten. Druk om de legitimiteit van de organisatie te behouden is in strijd met de operationele capaciteit van de organisatie. Dit kan betekenen dat er een te sterke focus is op de component legitimiteit en steun. Hierdoor krijgen verantwoording en transparantie een zo'n groot belang dat het een doel op zich wordt. Waardenburg, et al. (2019) geeft het voorbeeld dat het mandaat van betrokken actoren diffuus is. Dit heeft tot gevolg dat deze actoren zich telkens moeten verantwoorden binnen de organisatie. Geuijen (2017) typeert deze focus op de legitimerende omgeving als een rituele dans. Als de verhouding tussen deze twee componenten niet in evenwicht is kan dit leiden tot onvoldoende steun vanuit de samenwerking of onvoldoende operationele capaciteit om de doelen te behalen. In de pilots kan legitimatiespanning zich voordoen wanneer de betaalde kracht veel tijd kwijt is aan het verkrijgen van steun waardoor onvoldoende uren overblijven om doelen te behalen.

Sturingsspanning

Bij sturingsspanning is er spanning tussen de componenten publieke waarde en legitimiteit. De spanning treedt op bij de vraag welke publieke waarde de organisaties willen nastreven. Deze spanning kan zich in twee richtingen voordoen. De focus kan teveel op de publieke waarde liggen, waarbij er te weinig aandacht is voor stakeholders uit de legitimerende omgeving. Hierbij ligt de focus op het formuleren van de publieke waarde in plaats van deze te creëren. Dit kan leiden tot beloftes die niet nagekomen worden (Van de Noort et al., 2017). De andere vorm van sturingsspanning doet zich voor wanneer de focus juist teveel op het component legitimeren en sturen zit. Hierbij is het onduidelijk voor welke publieke waarde de organisatie een samenwerking wil realiseren. Deze onduidelijkheid ontstaat wanneer door afzonderlijke stakeholdersbelangen de samenwerking naar de achtergrond verdwijnt. Het gevolg is dat legitimatie aan verschillende stakeholders leidt tot gefragmenteerde sturing. Actoren uit de samenwerking focussen zich dan niet meer op publieke waardecreatie maar op verantwoording richting één van de stakeholders.

2.3 Publiek-private samenwerking (PPS)

Naast publieke waarde staat ook de manier van waardecreatie centraal binnen PVM (Stoker, 2006). Waarde wordt namelijk in netwerken gecreëerd en niet door individuele organisaties. Daarbij heeft de samenwerking tussen organisaties invloed op spanningen die kunnen ontstaan in de strategische driehoek. Zo bepalen de organisaties samen het gemeenschappelijke doel, brengen de organisaties gezamenlijk operationele capaciteit in en zijn de organisaties die deelnemen de belangrijkste actoren die de pilot moeten steunen.

Om deze reden wordt in dit hoofdstuk de samenwerking toegelicht vanuit literatuur over PPS. De literatuur over PPS geeft de mogelijkheid om factoren uit de samenwerking die waardecreatie beïnvloeden te herkennen.

2.3.1 De definitie van PPS

Het idee van PPS is opgekomen binnen NPM. Binnen NPM wordt PPS gezien als "Eén of meer publieke en één of meer private actoren samenwerken aan de realisering van een onderling overeengekomen doelstelling in organisatorisch verband. Met inbreng van middelen en aanvaarding van risico's en verdeling van de opbrengsten" (Bult-Spiering, 2003). Het idee achter deze samenwerking is dat hierdoor de efficiëntie en effectiviteit toeneemt. Dit doel komt overeen met NPM.

In het post-NPM-tijdperk gaat het echter niet meer enkel om het zo efficiënt en effectief mogelijk bereiken van de uitkomst. Binnen PVM staat de creatie van publieke waarde centraal. Klijn en Teisman (2000) definiëren publiek-private samenwerkingen als "Min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten en/of diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld." De definitie van Hodge en Greve (2005) sluit hier goed bij aan: "Een samenwerkingsverband tussen de publieke en private sector, gebaseerd op complementariteit van middelen en vaardigheden, en gericht op het bereiken van gemeenschappelijke doelen." In deze scriptie staat de definitie van Hodge en Greve (2005) passend binnen PVM centraal.

2.3.2 Twee modellen voor PPS

In de bestuurskundige literatuur kan PPS teruggebracht worden tot twee modellen: (1) het concessiemodel en (2) het alliantiemodel (Van Ham en Koppenjan, 2002). Het concessiemodel kan volgens van Twist en Klein (2007) gezien worden als contractueel arrangement en het alliantiemodel als een partnerschaparrangement. Bij het concessiemodel ligt de regie bij de overheid en heeft de private partij een meer uitvoerende rol. Hierbij is een duidelijk hiërarchische verhouding tussen overheidsorganisatie als opdrachtgever en private organisatie als opdrachtnemer. Bij het alliantiemodel is juist sprake van gelijkwaardig partnerschap. De organisaties hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de doelen te bereiken en voeren een project uit op basis van wederzijds vertrouwen (Eversdijk, 2009). Hierbij delen de partijen binnen het alliantiemodel zowel de risico's als de opbrengsten. Het concessiemodel sluit aan bij NPM, terwijl het alliantiemodel beter past binnen PVM (Klijn & Twist, 2007).

Een aantal onderzoekers ziet voordelen in het alliantiemodel ten opzichte van het concessiemodel. Bij het alliantiemodel wordt in vergelijking tot het concessiemodel gericht op

slim samenwerken in plaats van op slim aanbesteden (Van Montfort, 2008). Het slimme samenwerken begint door alle private partijen vroegtijdig te betrekken. Edelenbos en Teisman (2008, p. 617) stellen dat het vroegtijdig betrekken van private partijen waarbij middelen, expertise en marktkennis gedeeld worden leidt tot het beter bereiken van de gestelde doelen.

2.3.3 Succes- (en faal) factoren van het alliantiemodel

Ondanks de beoogde voordelen van het alliantiemodel is succes allerm minst zeker. Geschat wordt dat meer dan de helft van allianties niet succesvol wordt en tweederde van gevormde allianties valt uiteindelijk uit elkaar (Boonstra, 2007a). De intentie binnen de pilots is een samenwerking op basis van gelijkwaardigheid. Om deze reden is in de literatuurstudie gefocust op factoren die de uitkomst van het alliantiemodel beïnvloeden. De factoren zijn op te delen in drie disciplinaire invalshoeken: bedrijfskunde, bestuurskunde en sociale wetenschappen.

De bedrijfskundige disciplinaire invalshoek richt zich op factoren die invloed hebben op het begrijpen en beheren van organisaties en hun processen. Bijvoorbeeld de transparantie tussen de organisaties. Dit kan gaan over financiering, investering en opbrengsten, maar ook over het uitwisselen van informatie met elkaar. De manier waarop organisaties samenwerken beïnvloedt ook het succes van een alliantie. Contractafspraken, maar ook leiderschap binnen de alliantie, creatieve vrijheid van organisaties en de manier waarop de alliantie reageert op problemen spelen een rol.

Inzicht in het begrijpen, analyseren en verbeteren van het bestuurlijke proces in organisaties, overheden en andere instellingen past binnen de bestuurskundige disciplinaire invalshoek. Hieruit blijkt dat geïnvesteerd moet worden in een gezamenlijke probleemdefinitie. Daarnaast moeten alle organisaties bij het hele proces betrokken worden. De kracht van een alliantie is dat organisaties uit verschillende invalshoeken komen. De alliantie moet de tijd hebben om deze verschillen te ontdekken en om tot uitkomsten te komen. Kortom, de mate van aandacht voor het proces is cruciaal binnen het alliantiemodel.

Tot slot de sociaalwetenschappelijke disciplinaire invalshoek die zich richt op het begrijpen van sociale fenomenen, structuren en processen. Een belangrijk onderdeel is de manier van samenwerken. Voorbeelden hiervan zijn het vermogen om op de samenwerking te reflecteren en op het ontwikkelen van de samenwerking als specifiek doel. Ook de persoonlijke relaties binnen de samenwerking en de machtsdynamiek zijn hier onderdeel van.

De verschillende disciplinaire invalshoeken bieden elk hun eigen perspectief op succes- (en faal) factoren van het alliantiemodel. Succesfactoren gaan ook over het genereren van

kennis over het formeren, vormen en functioneren van allianties en om het ontwikkelen van een methodiek die hieraan kan bijdragen. Succesfactoren gaan over kennisuitwisseling en het maken van heldere afspraken over investeringen, kostenverdelingen en opbrengsten.

2.3.4 De fases van de alliantie

De succes- (en faal) factoren uit paragraaf 2.3.3 die die een samenwerking beïnvloeden verschillen per fase waarin de alliantie zich bevindt. Boonstra (2007a) beschrijft vier fases van een alliantie: formeren, vormen, functioneren en transformeren. Elke alliantie start met een formatiefase. In deze fase maken organisaties kennis en verkennen de mogelijkheden van de samenwerking. Het doel tijdens deze fase is om vertrouwen tussen organisaties te ontwikkelen door te investeren in de relatie. In de literatuur zijn verschillende succes- (en faal) factoren in de formatiefase te herkennen, zoals het oog hebben voor elkaars drijfveren en verschillen tussen de organisaties (Boonstra, 2007b), vertrouwen in de samenwerking (Skelcher & Sullivan, 2002), betrokkenheid bij de alliantie en relationele kwaliteiten van deelnemers (Boonstra, 2007a). Om deze reden moet de formatie gezien worden als een zorgvuldig proces van kennismaken en vertrouwen opbouwen (Boonstra, 2007a).

In de tweede fase *vormen* wordt de alliantie vormgegeven. In deze fase wordt gewerkt aan een passende samenwerkingsvorm. Zakelijke afspraken zijn de basis die de positie en inbreng van organisaties in de alliantie bepalen (Boonstra, 2007a). De identiteit van de samenwerking krijgt in deze fase vorm. Het komen tot een gemeenschappelijk doel (Van Montfort, 2004) dat past binnen de scope van de samenwerking (Klijn, et al., 2006) draagt bij aan deze identiteit. Daarbij moet in deze fase ook de vorm van de samenwerking bepaald worden (Boonstra 2007b). Verschillende factoren dragen bij aan het vormen van de samenwerking, zoals de mogelijkheid van organisaties om ideeën uit te wisselen (Klijn, et al., 2006), de manier waarop het proces gemanaged wordt (Klijn, et al., 2006) en het vermogen om meerwaarde voor individuele organisaties vast te stellen (Boonstra, 2007a).

In de derde fase gaat het om het *functioneren* van de alliantie. In deze fase gaat de alliantie aan de slag met de gestelde doelen en worden ambities omgezet in concrete resultaten. Resultaten zijn cruciaal omdat dit de meerwaarde van de alliantie bevestigt. Factoren die aan het functioneren bijdragen zijn afstemming tussen stakeholders (Boonstra, 2007b), vertrouwen tussen stakeholders (Skelcher & Sullivan 2002) en management van de samenwerking (Skelcher & Sullivan, 2002). In deze fase wordt ook resultaat verwacht van de samenwerking. Als de resultaten uitblijven brengt dit druk op de samenwerking (Boonstra, 2007a).

De vierde fase is de *transformatiefase*. Wanneer resultaten uitblijven of de context waarin de alliantie zich bevindt verandert, kan dit leiden tot urgentieverlies van de alliantie. Als het

belang van de alliantie vermindert moet de alliantie hierop reageren. Innovatie van de alliantie is nodig, maar niet vanzelfsprekend. Innovatie kost geld en verstoort de lopende activiteiten. Daarnaast kan innovatie de verhoudingen binnen de alliantie in disbalans brengen. Ook kunnen de identiteit en het doel van het netwerk veranderen. Zorgvuldigheid in deze fase is daarom vereist. Succes hangt af van een goede balans tussen vernieuwing en behoud (Klijn, et al., 2006).

De vier fases voegen aan de theoretisch lens toe dat er bij het onderzoek naar de pilots ook gekeken moet worden naar het moment waarop factoren de samenwerking hebben beïnvloed. Daarnaast helpen de definities van de verschillende fases ook om deze te herkennen in de pilots.

2.4 Conclusie

De theoretische lens die in dit hoofdstuk beschreven staat toont aan dat de gemeente Amsterdam zoals PVM stelt als doel heeft om met de pilots publieke waarde te creëren. Daarbij sluit samenwerking zoals binnen de pilots plaatsvindt aan op de manier waarop publieke waarde gecreëerd wordt in PVM. De vertegenwoordigers van de organisaties die deelnemen aan de pilot hebben als doel (publieke) waardecreatie te optimaliseren. Voor vertegenwoordigers van de gemeente Amsterdam gaat dit om publieke waarde en voor vertegenwoordigers van de bonden en verenigingen gaat dit om waarde die hun leden als belangrijk zien.

Om de waardecreatie van de pilots te optimaliseren wordt de strategische driehoek van Moore (1995) gebruikt. De vertegenwoordigers moeten bewaken dat de componenten publieke waarde, legitimiteit en steun en operationele capaciteit in evenwicht zijn binnen de pilot. Als de focus te veel op een component ligt ontstaat er spanning tussen componenten en legt dit druk op de waardecreatie. Naast de strategische driehoek beïnvloedt ook de PPS tussen organisaties de creatie van waarde binnen de pilots. De theorie van Boonstra (2007a) geeft factoren die op verschillende fases van de samenwerking invloed hebben.

De twee kernconcepten publieke waarde (Moore, 1995) en PPS (Boonstra, 2007a) staan in dit onderzoek centraal bij de beantwoording van de hoofdvraag. Hierbij ligt bij publieke waarde de focus op de pilot als organisatie en welke spanningen de waardecreatie beïnvloeden. Bij PPS daarentegen ligt de focus op de samenwerking tussen de organisaties binnen de pilot. Hiermee is gedurende het verloop van de pilots de invloed van de samenwerking op waardecreatie geanalyseerd.

3. Literatuurstudie

Het vorige hoofdstuk beschrijft de theoretische lens van dit onderzoek. Hierin staan de twee kernconcepten PPS en publieke waarde centraal. Om een goed beeld te krijgen van de context waarin deze theoretische lens wordt toegepast is het belangrijk om inzicht te hebben in sportbeleid en in de positie van professionalisering daarin. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 de context van de pilots toegelicht aan de hand van het sportbeleid in Nederland. Paragraaf 3.2 zoomt vervolgens in op het sportbeleid van de gemeente Amsterdam. Het beschrijft het gemeentelijke motief achter sportbeleid met de focus op sportbeleid in relatie tot sportverenigingen. Paragraaf 3.3 licht te slotte toe wat er onder professionalisering wordt verstaan in zowel de landelijke als gemeentelijke context.

3.1 Het Nederlandse sportlandschap

Deze paragraaf beschrijft op basis van verschillende onderzoeken het ontstaan en de status van het Nederlandse sportlandschap. Dit biedt inzicht in beweegredenen van de overheid om te investeren in sport, zoals de pilots. Daarnaast biedt dit hoofdstuk ook inzicht in de belangrijke rol van samenwerkingen.

3.1.1 De ontwikkeling van het Nederlandse sportlandschap

De ontwikkeling van het sportlandschap in Nederland vindt zijn oorsprong aan het einde van de 19^e eeuw. Burgers zetten gezamenlijk private vrijwillige organisaties op waarin sport beoefend kan worden, ook wel sportverenigingen. Deze sportverenigingen richten sportkoepels op om de regulatie en organisatie van competities te organiseren. De sportkoepels zijn de eerste sportbonden van Nederland (Waardenburg & Bottenburg, 2013). De overheid bemoeit zich in deze periode weinig met de sport. De invloed van de overheid beperkt zich tot toestemming geven tot het gebruik van publiek terrein (Stokvis, 1979).

Na de Tweede Wereldoorlog gaat de overheid een grotere rol spelen bij de ontwikkeling van sport. De overheid stimuleert sport door sportaccommodaties te ontwikkelen en te onderhouden voor sportverenigingen (Stokvis, 1979). Hoewel sportverenigingen de overheid uitnodigen een actievere rol in te nemen, duurt het nog tot de jaren zestig voordat de overheid dit daadwerkelijk doet. In de jaren zestig begint zowel lokaal als landelijk bestuur zich te bemoeien met sportbeleid. Hier zijn doelen, budget, maar ook instrumentalisering van de sport onderdeel van. Instrumentalisering van sportverenigingen is het inzetten van sportverenigingen voor uiteenlopende maatschappelijke processen (Waardenburg, 2016). Ondersteuning van sportverenigingen is onderdeel van sociale voorzieningen en diensten vanuit de overheid passend bij de welvaartsstaat (Stokvis, 1979).

In de jaren zeventig waait er een nieuwe politieke wind en past het verenigingsmodel met bijbehorende sportcompetities niet meer bij het politieke ideaal. Tijdens deze periode is sportbeleid gericht op het sport-voor-allen-principe. Er moeten sportactiviteiten georganiseerd worden waar iedereen aan mee kan doen. Dat sportverenigingen hierbij vaak overgeslagen worden past bij Traditional Public Administration, zoals beschreven in paragraaf 2.1.1. Binnen Traditional Public Administration voeren ambtenaren de doelstellingen van de politiek uit (Stoker, 2006).

In de jaren daarna is het sportbeleid verder ontwikkeld. Tijdens deze ontwikkeling doet NPM zijn intrede als managementstrategie binnen de publieke sector (Stoker, 2006). In paragraaf 2.1.2 staat dat overheden binnen NPM doelstellingen laten uitvoeren door private organisaties. In het Nederlandse sportbeleid komt dat ook tot uiting doordat Nederlandse gemeenten gaan samenwerken met sportverenigingen om maatschappelijke doelen te behalen (Waardenburg & Van Bottenburg, 2013).

De manier waarop organisaties samenwerken binnen het Nederlandse sportlandschap is uniek ten opzichte van andere landen. In Nederland wordt in het sportlandschap samengewerkt tussen overheden, sportverenigingen, bonden en de markt. Wat Nederland uniek maakt is dat in deze samenwerking niet een organisatie dominant is (Camy et al., 2004). Henry (2007) definieert deze manier van organiseren als “social configurations”. Nederland is het enige land dat Henry (2007) plaatst binnen “social configurations”.

Het belang van samenwerken in het Nederlandse sportlandschap wordt in 2018 visueel bij de presentatie van het *Nationaal Sportakkoord I* (Bruins, et al. 2018). Het Sportakkoord is een product van vier strategische partners: VWS, NOC*NSF, Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en Platform Ondernemende Sport (POS). In 2023 wordt het *Nationaal Sportakkoord II* gepresenteerd. Hierbij is in de opening wederom het belang van samenwerken aangegeven. “Samenwerken om de kracht van sport beter te benutten. Want, sport versterkt.” (VWS et al., 2022, p.2). Samenwerken gebeurt op nationaal niveau, maar ook op andere niveaus. Zo wordt op 340 deelnemende gemeenten, 77 sportbonden en 19 partners van POS een beroep gedaan om samen Nederlanders in beweging te krijgen.

3.1.2 Onderzoeken naar publiek-private samenwerkingen in de sport

Het belang van samenwerken in het Nederlandse sportlandschap leidt ertoe dat samenwerking binnen de sport een veelgebruikt thema is voor wetenschappelijk onderzoek. Deze onderzoeken richten zich op verschillende aspecten van de samenwerking tussen organisaties in relatie tot sportbeleid. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar de samenwerking tussen lokale sportorganisaties, gemeenten en andere stakeholders bij de

bevordering van sportparticipatie onder meiden (Klap & Bruintjes, 2016). Ook de regierol in de samenwerking is bijvoorbeeld onderzocht door Lamers (2012).

De opkomst van PPS tijdens NPM heeft ertoe geleid dat ook naar deze vorm van samenwerking tussen organisaties aanzienlijk onderzoek is verricht. Een verkennende analyse van de wetenschappelijke onderzoeken leert dat onderzoek naar PPS grotendeels gaat over accommodatie- en infrastructuurprojecten (Klijn & Twist, 2007). In de sport gaat het prominente onderzoek naar PPS van Waardenburg en collega's (2019) ook over multifunctionele sportaccommodaties. Een overeenkomst binnen deze PPS-onderzoeken naar accommodaties en infrastructuur is dat er gebruik wordt gemaakt van het concessiemodel van PPS. Hierdoor blijft in de wetenschappelijke literatuur over sport in Nederland het alliantiemodel nog onderbelicht.

3.2 Sportbeleid van de gemeente Amsterdam

In de vorige paragraaf staat dat de overheid steeds meer investeert in sport. Dit gebeurt op zowel landelijk als gemeentelijk niveau. Deze paragraaf zoomt in op het sportbeleid van de gemeente Amsterdam. Het Amsterdamse sportbeleid richt zich op meer dan alleen sportverenigingen. In deze paragraaf wordt specifiek gekeken naar sportbeleid waarbij sportverenigingen betrokken zijn.

3.2.1 Sportverenigingen en de gemeente Amsterdam

De relatie tussen de gemeente Amsterdam en sportverenigingen is in de loop der jaren geïntensiveerd. Deze intensivering is gedreven door de beoogde impact van sport op maatschappelijke vraagstukken. Aan de ene kant is de gemeente hierdoor afhankelijker geworden van sportverenigingen bij het bereiken van deze maatschappelijke doelstellingen. Aan de andere kant kunnen sportverenigingen niet meer zonder de financiële steun van de gemeente. In het bijzonder als het gaat om accommodatie (Stuij & Stokvis, 2015). Hoewel uit deze wederzijdse afhankelijkheid steun komt voor verenigingen worden de sportverenigingen ook steeds meer gezien als instrument voor overheidsdoelen (Boessenkool et al., 2011).

Sportaanbieders zijn onderdeel van de sportinfrastructuur van Amsterdam. In de *Sportvisie 2025* stelt de gemeente: "Amsterdam kent een rijk en divers palet aan vitale en maatschappelijk actieve sportaanbieders, die actief sporten en bewegen toegankelijk maken voor alle Amsterdammers" (Gemeente Amsterdam, 2017). Een van de negen speerpunten in de *Sportvisie 2025* is: "Amsterdam ondersteunt en faciliteert sportaanbieders en begeleidt de match tussen Amsterdammers, aanbieders, ruimte en topsport" (Gemeente Amsterdam 2019). Hieruit blijkt dat de Gemeente Amsterdam sportaanbieders ondersteunt en faciliteert.

In de vorige paragraaf staat dat het faciliteren van sportaanbieders in de vorm van accommodatie al langer onderdeel is van gemeentelijk sportbeleid (Stokvis, 1979). In de gemeente Amsterdam is dit opgenomen onder de doelstelling: “Het verzorgen van de verhuur van gemeentelijke sportaccommodaties, gymlokalen en de uitleen en verhuur van sportmaterialen” (Gemeente Amsterdam, 2017). In de praktijk betekent dit dat de gemeente Amsterdam sportvelden en -zalen aanlegt en onderhoudt. Hier kunnen sportaanbieders tegen een verlaagd tarief gebruik van maken. Daarnaast verhuurt de gemeente ook kosteloos sportattributen aan sportaanbieders (Gemeente Amsterdam, 2019).

Het ondersteunen van sportaanbieders is nieuwer in het gemeentelijk sportbeleid. De gemeente Amsterdam stelt als doel: “Het ondersteunen van sportaanbieders door thematische en/of specifieke ondersteuningsactiviteiten ter verhoging van de vitaliteit en maatschappelijke uitvoeringskracht van sportaanbieders” (Gemeente Amsterdam, 2019). Voor de ondersteuning van sportaanbieders heeft de gemeente verenigingsondersteuners in dienst en koopt de gemeente via verschillende organisaties ondersteuning in.

Het Sportakkoord is belangrijk bij de invulling van clubondersteuning door de gemeente Amsterdam. Allereerst biedt het Sportakkoord financieringsmogelijkheden voor clubondersteuning. Daarnaast bieden doelstellingen uit het Sportakkoord een richtlijn voor de gemeente Amsterdam. De richtlijn voor sportaanbieders focust op een kwalitatief sterk, veilig en toegankelijk sportaanbod voor iedereen (VWS et al., 2022).

De middelen die de gemeente Amsterdam ter beschikking heeft zorgen ervoor dat er ruimte is om sportaanbieders te ondersteunen. Deze gunstige positie betekent dat de gemeente Amsterdam ook pilots kan draaien met nieuwe ondersteuningsmogelijkheden. De pilots met betaalde krachten zijn hier een goed voorbeeld van.

3.3 Professionalisering van sportverenigingen

Binnen het Sportakkoord zijn vitale sportaanbieders een belangrijk doel. “Ons doel is aanbieders van sport en bewegen toekomstbestendig te maken zodat sport en bewegen voor iedereen toegankelijk en bereikbaar blijft” (Bruins, et al., 2018). Om dit doel te bereiken zijn verschillende focuspunten opgenomen in het Sportakkoord. Een van de focuspunten is het professionaliseren van sportaanbieders. Het toevoegen van betaalde krachten aan sportaanbieders is een onderdeel van dit focuspunt. De pilots van de gemeente Amsterdam vallen binnen deze doelstelling. Het begrip professionalisering is echter een breed begrip. Daarom wordt in deze paragraaf eerst gekeken naar wat professionalisering is en binnen welke vorm van professionalisering de pilots van de gemeente Amsterdam vallen. Vervolgens sluit deze paragraaf af met een beeld van wetenschappelijk onderzoek naar betaalde krachten bij sportverenigingen.

3.3.1 Het concept professionalisering

Allereerst is het belangrijk om het begrip professionalisering van sportverenigingen te conceptualiseren. In de literatuur zijn verschillende definities te vinden van professionalisering binnen de sportverenigingen.

Bayle en Robinson (2007) maken onderscheid tussen drie vormen van professionaliseren, namelijk het professionaliseren van activiteiten, individuen en structuren. Het professionaliseren van activiteiten gaat om het definiëren van doelen en het meetbaar maken van resultaten. Het professionaliseren van individuen gaat om het vergroten van het aantal betaalde krachten in de organisatie. Het professionaliseren van structuren zien Bayle en Robinson (2007) als een centralisatie van de organisatie met een toename van hiërarchie bij beslissingen.

Seippel (2002) plaatst het proces van professionalisering binnen de context van een vrijwillige organisatie. Een vrijwillige sportorganisatie heeft de volgende karakteriserende eigenschappen: het lidmaatschap is vrijwillig, de organisatie heeft een mate van afhankelijkheid van de overheid en markt, een democratische beslisstructuur, de belangrijkste bron zijn vrijwilligers, de organisatie is er voor de leden en de organisatie heeft specifieke doelen. Volgens Seippel (2002) is professionalisering het proces van het oplossen van een specifiek sociaal probleem door middel van unieke kennis en opleiding. In deze definitie wordt onderscheid gemaakt tussen experts en anderen die vertrouwen op de kennis en vaardigheden van deze experts.

De definitie van Baatenburg en collega's (2007) over professionalisering past in de vorm van professionalisering van activiteiten uit de conceptualisatie van Bayle en Robinson (2007). Hierin benoemen Baatenburg en collega's (2007) de volgende activiteiten: standaardisatie van de werkzaamheden, formuleren van een missie, vastleggen van procedures en verantwoordelijkheden.

De definitie van Janssens (2011) gaat over de vorm van professionaliseren van individuen. Janssens (2011) stelt dat hierbij drie aspecten centraal staan: "verhoging kwaliteit, inzet betaalde arbeid en beroepsvorming" (p. 15). Janssens (2011) ziet het verhogen van de kwaliteit als doel van professionalisering. Het inzetten van betaalde arbeid is het middel om dit doel te bereiken. Janssens (2011) ziet beroepsvorming als randvoorwaarde om tot betaalde arbeid te komen.

Boessenkool en collega's (2011) maken bij de professionalisering van individuen onderscheid tussen twee vormen van betaalde krachten. De eerste vorm gaat over het toevoegen van betaalde krachten binnen de vereniging. Hierbij kunnen betaalde krachten taken van professionals overnemen of nieuwe taken toevoegen. De tweede vorm gaat over

het toevoegen van betaalde krachten buiten de vereniging. Hierbij is sprake van professionele verenigingsondersteuning. De betaalde krachten zijn niet in dienst van een vereniging, maar van sportbonden, sportraden, sportserviceorganisaties of gemeenten. Deze organisaties zetten verenigingsondersteuning in bij verenigingen.

Uit de literatuurstudie blijkt dat professionalisering geen eenduidig begrip is. In dit onderzoek worden pilots onderzocht met betrekking tot het onderdeel individuen uit de definitie van Bayle en Robinson (2007). De definitie van Janssens (2011) sluit hierbij aan. Het gaat bij de pilots namelijk om het verhogen van kwaliteit door de inzet van een betaalde kracht.

3.3.2 Onderzoek naar betaalde krachten bij sportverenigingen

De opkomst van betaalde krachten binnen sportverenigingen begint eind jaren 90 als onderdeel van professionaliseringsbeleid van de Rijksoverheid en NOC*NSF (Boessenkool, et al, 2008). Dit begint met het starten van de eerste verenigingsmanagers bij verenigingen. Later krijgt dit de vorm van combinatiefunctionarissen en daarna van sportbuurtcoaches. Deze functies zijn veelal weggezet bij lokale sportservicebureaus. Vervolgens introduceert NOC*NSF in 2002 de ambitie van grote en sterke verenigingen met een grote maatschappelijke betrokkenheid. Deze grote sterke verenigingen hebben betaalde krachten nodig om de maatschappelijke ambities te kunnen bereiken. In 2011 concludeert Janssens (2011) dat professionalisering en het toevoegen van betaalde krachten bij verenigingen niet de groei doormaakt waar beleidsmakers op geanticipeerd hebben. Janssens (2011) noemt als reden het conservatisme binnen verenigingsbesturen. Verenigingen hebben een interne focus en gesloten karakter, waardoor zij moeite hebben met een bedrijfsmatige aanpak, zoals het aanstellen van een betaalde kracht.

In het *Nationaal Sportakkoord I* (2018) is professionalisering nog steeds een van de kernelementen van vitale sportverenigingen. Uit cijfers van NOC*NSF (2022) blijkt dat het aantal betaalde krachten bij sportverenigingen sterk is gestegen. 52 procent van de sportverenigingen met meer dan 500 leden heeft een betaalde kracht in dienst. 16 procent van de verenigingen heeft een betaalde kracht in dienst die niet ingezet wordt voor sportgerelateerde zaken. De toename van betaalde krachten binnen de sport heeft ertoe geleid dat hier de laatste jaren ook wetenschappelijk onderzoek naar gedaan is. Hoeijmakers & van der Roest (2023) hebben bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de invloed van professionalisering op organisatiekracht. In dit onderzoek is een breder begrip van professionalisering gebruikt dan alleen betaalde krachten. Kemps (2012) heeft zich in het onderzoek naar de samenwerking tussen betaalde krachten en vrijwilligers in de sport wel beperkt tot betaalde krachten. Een ander voorbeeld is het onderzoek van Janssens (2011) naar de professionalisering en innovatie in de sport.

4. Methodologisch kader

Dit hoofdstuk licht de onderzoeksmethoden van het onderzoek toe. Paragraaf 4.1 gaat in op het wetenschapsfilosofisch perspectief van waaruit dit onderzoek is gedaan. Vervolgens wordt in paragraaf 4.2 de onderzoeksstrategie belicht. Daarna wordt in paragraaf 4.3 de dataverzameling uitgelegd en in paragraaf 4.4 de data-analyse. Paragraaf 4.5 geeft inzicht in de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Tot slot wordt in paragraaf 4.6 de keuze voor de drie casussen toegelicht.

4.1 Wetenschapsfilosofisch perspectief

Dit onderzoek is gedaan vanuit een kritisch realistische methodologie. Kritisch realisme is ontstaan in de jaren zeventig als een alternatief op positivisme en constructivisme (Sayer, 1992). Dit betekent dat het kritisch realisme wetenschapsfilosofische elementen van zowel de ontologie als de epistemologie heeft (Denzin & Lincoln, 2011). Kritisch realisme ziet de wereld als theoriegeladen, maar niet theoriebepaald. Het biedt een raamwerk waarin de werkelijkheid wordt gezien als gestructureerd en gelaagd met reële entiteiten en causale mechanismen die onafhankelijk bestaan van onze waarnemingen (Fletcher, 2017).

Tegelijkertijd erkent kritisch realisme dat onze kennis van deze werkelijkheid altijd voorlopig en onvolledig is (Danermark, et al., 2002). Theorieën op basis van onderzoek helpen kritisch realisten om mechanismen te identificeren (Archer, et al., 1998).

Het kritisch realisme bestaat uit drie niveaus. Ten eerste bestaat het empirisch niveau uit alles wat we direct kunnen waarnemen en ervaren door middel van onze zintuigen. Binnen de pilots is dit de empirische observatie van alle respondenten. Het tweede niveau is het actuele niveau. Hierbij horen alle gebeurtenissen en processen die plaatsvinden, ongeacht of ze worden waargenomen of niet. Binnen de pilots zijn dit bijvoorbeeld de stappen die doorlopen zijn om tot een gezamenlijk doel te komen. Het laatste niveau is het reële niveau. Dit omvat de diepere structuren en causale mechanismen die verantwoordelijk zijn voor de verschijnselen en gebeurtenissen op de andere twee niveaus. Zo is door middel van de strategische driehoek onderzocht hoe investeringen in de samenwerking invloed hebben op de uitkomst van de pilots (Danermark, et al., 2002). Kortom, door middel van de kritisch realistische benadering wordt in dit onderzoek gekeken naar mechanismen die invloed hebben op de pilots op basis van empirische resultaten.

4.2 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie is erop gericht om met empirische inzichten uitspraken te kunnen doen over mechanismen binnen de pilots. Hierbij is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. De reden om hiervoor te kiezen is dat hiermee kwalitatieve gegevens

onderzocht worden, zoals meningen en opvattingen (Thiel, 2022). Hiermee kan inzicht verkregen worden in gebeurtenissen binnen de pilots, maar ook inzicht in ervaringen met uitdagingen en voordelen in de samenwerking. Zo biedt kwalitatief onderzoek een gedetailleerde verkenning van de onderzochte casus (Thiel, 2022).

Binnen de kwalitatieve onderzoeksstrategie is gekozen voor een casestudy. Een casestudy wordt gebruikt binnen bestuurskundig onderzoek omdat bestuurskundige onderzoeken vaak over actuele onderwerpen gaan die zich in de dagelijkse realiteit afspelen (Thiel, 2022). Dit is ook in dit onderzoek het geval. Een casestudy bestaat uit een klein aantal situaties. In dit onderzoek worden drie casussen onderzocht. Door drie casussen te onderzoeken ontstaat er geen vergelijkend onderzoek en is er tegelijk voldoende tijd om de casus uitgebreid te analyseren. De keuze voor een beperkt aantal casussen geeft de mogelijkheid om onderzoeksresultaten omvangrijk te beschrijven (Thiel, 2022).

4.3 Dataverzameling

In dit onderzoek worden twee onderzoeksmethoden gebruikt om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Deze twee methoden zijn een documentanalyse en semigestructureerde interviews. Door gebruik te maken van verschillende onderzoeksmethoden kan de casus vanuit verschillende invalshoeken onderzocht worden (Boeije, 2008).

4.3.1 Documentanalyse

In de eerste fase van dit onderzoek zijn stukken over de pilots geanalyseerd. De analyse van deze stukken heeft als doel een beeld te vormen van de pilots en de samenwerking (Thiel, 2022). De hiervoor gebruikte documenten zijn samenwerkingscontracten, correspondentie, vacatures en andere documenten waarin afspraken zijn opgenomen. In tabel 1 staat een schematische weergave van de documenten die onderzocht zijn.

Document	Pilot
Samenwerkingscontract	Basketbalpilot
Vacature	Basketbalpilot
Samenwerkingscontract	Zwempilot
Vacature 1	Zwempilot
Vacature 2	Zwempilot
Plan Set-up Club	Set-up Club
Vacature	Set-up Club

Tabel 1, Schematische weergave documentanalyse

4.3.2 Semigestructureerde interviews

Respondenten zijn geïnterviewd door middel van semigestructureerde interviews. Door deze methode van interviewen kan nieuwe kennis opgedaan worden over de onderzoeksvraag. Dit komt doordat de volgorde van de vragen niet vast staat. Wel worden vooraf een aantal vragen opgesteld. Dit zorgt ervoor dat het interview gericht blijft op de onderzoeksvraag (Thiel, 2022). In bijlage 1 is de topiclijst te vinden die gebruikt is tijdens de interviews.

De interviews zijn afgenomen totdat de theoretische saturatie bereikt is. Dat wil zeggen dat er geen nieuwe informatie meer uit de interviews komt. Binnen de pilots verschilt het aantal interviews dat is afgenomen omdat ook het aantal organisaties dat deelneemt verschilt.

Respondenten zijn opgedeeld in drie categorieën: bonden, gemeente en verenigingen. In tabel 2 staat een schematische weergave van de respondenten die zijn geïnterviewd.

Respondent	Organisatie	Pilot
Respondent 1	Club	Basketbalpilot
Respondent 2	Club	Basketbalpilot
Respondent 3	Gemeente Amsterdam	Basketbalpilot
Respondent 4	Gemeente Amsterdam	Basketbalpilot, Zwempilot
Respondent 5	Club	Zwempilot
Respondent 6	Club	Zwempilot
Respondent 7	Club	Zwempilot
Respondent 8	Club	Zwempilot
Respondent 9	Bond	Zwempilot
Respondent 10	Club	Set-up Club
Respondent 11	Club	Set-up Club
Respondent 12	Club	Set-up Club
Respondent 13	Club	Set-up Club
Respondent 14	Club	Set-up Club
Respondent 15	Bond	Set-up Club
Respondent 16	Gemeente Amsterdam	Set-up Club

Tabel 2, Schematische weergave respondenten

4.4 Data-analyse

De informatie uit de interviews en andere bronnen is verwerkt met een data-analyse. De data zijn gebruikt om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden. De data zijn geanalyseerd volgens drie stappen: verzamelen, ordenen en analyseren (Thiel, 2022). Eerst zijn de data verzameld volgens de twee methoden van dataverzameling uit paragraaf 4.3. Vervolgens zijn de data geordend door de documenten te coderen. Hierbij is beoordeeld welke bronnen en

uitspraken relevant zijn voor het onderzoek (Van Thiel, 2022). Tot slot zijn de codes geanalyseerd.

4.4.1 Codering

Na het transcriberen van de interviews zijn de uitkomsten gecodeerd. De codering bestaat uit drie stappen. Eerst zijn de transcripties open gecodeerd. Dit betekent dat codes aan alinea's zijn gekoppeld. Een alinea over de betrokkenheid van anderen heeft bijvoorbeeld de code betrokkenheid en een alinea over de competentie van anderen heeft de code competentie.

Nadat alle transcripties open zijn gecodeerd, zijn de transcripties axiaal gecodeerd. Dit betekent dat de codes uit het open coderen met elkaar vergeleken en samengevoegd zijn binnen overkoepelende codes. De codes betrokkenheid en competentie uit het open coderen zijn bijvoorbeeld samen ondergebracht in de code relatie. Een ander voorbeeld van axiaal coderen is de code optimisme. Hierin staan de codes die betrekking hebben op een positieve verwachting over de uitkomst van de samenwerking.

Als laatste zijn de codes selectief gecodeerd. Selectief coderen is toegepast om een centrale kerncategorie te identificeren en deze te verbinden met andere relevante codes. Een voorbeeld hiervan is dat vertrouwen in de samenwerking binnen de pilots een factor is in de publieke waardecreatie van deze pilots. De kerncategorie vertrouwen is gekoppeld aan de codes optimisme en relatie die in deze paragraaf beschreven zijn, maar ook de code transparantie is hier bijvoorbeeld aan gekoppeld.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

4.5.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door rekening te houden met de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de onderzoeksvariabelen gemeten zijn (Thiel, 2022). Het onderzoek is op een consistente en nauwkeurige manier uitgevoerd zodat de uitkomsten systematisch tot stand komen. Het doel van deze systematische werkwijze is dat hetzelfde onderzoek in de toekomst onder dezelfde omstandigheden soortgelijke resultaten zal opleveren.

De nauwkeurigheid is gewaarborgd door variabelen nauwkeurig te meten. Dit is gedaan door interviewvragen nauwkeurig te formuleren. Op die manier sluiten de vragen goed aan op de te meten variabelen (Thiel, 2022). Daarnaast is rekening gehouden met het eigenbelang van respondenten tegenover professionalisering. Hiermee wordt bedoeld dat respondenten een antwoord kunnen geven dat aansluit bij hun eigen belang. Respondenten zijn geïnterviewd vanuit alle organisaties om een volledig beeld te krijgen van de pilots (Thiel, 2022).

De herhaalbaarheid van het onderzoek gaat over de mate van overeenstemming als hetzelfde onderzoek wordt gedaan bij een andere casus. De herhaalbaarheid is bewerkstelligd door het onderzoek bij een zo groot mogelijk aantal situaties te doen. Bij dit onderzoek is voor drie casussen gekozen. Een risico voor de herhaalbaarheid is dat mensen en situaties veranderlijk zijn waardoor hetzelfde onderzoek bij een andere casus tot andere resultaten kan leiden. Om de herhaalbaarheid van het onderzoek te verhogen is replicatie toegepast. Dit betekent dat alle stappen in dit onderzoek zijn vastgelegd.

Een ander risico voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek is de interpretatie van de onderzoeker. Een onderzoeker maakt altijd bewust of onbewust keuzes in welke informatie meegenomen wordt (Thiel, 2022). Daarnaast kunnen ook verwachtingen ontstaan bij de onderzoeker. Dit kan het onderzoeksobject beïnvloeden (Thiel, 2022). De onderzoeker is bij dit onderzoek zelf werkzaam bij de gemeente Amsterdam en is bij sommige pilots ook al langer betrokken. Door systematisch te werk te gaan en de casussen binnen de resultaten volledig en chronologisch uit te schrijven is de keuze van de onderzoeker geminimaliseerd.

4.5.2 Validiteit

Naast de betrouwbaarheid is ook de validiteit van dit onderzoek geborgd. "Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt dat opgevat als validiteit" (Boeije, 2008, p. 145). De interne en externe validiteit zijn in dit onderzoek op verschillende manieren gewaarborgd.

Allereerst de interne validiteit. Deze is gewaarborgd door tijdens de interviews een setting te creëren waarin respondenten vrij kunnen praten. Daarnaast is het interview zodanig vormgegeven dat informatie is verkregen die relevant is voor het onderzoek. Doordat een interview altijd onderhevig is aan de interpretatie van de interviewer wordt dit op twee manieren getoetst. Ten eerste door het antwoord op een vraag kort samen te vatten om zo bij de respondent te achterhalen of dit correct is. Ten tweede door op het einde van het interview een uitleg te geven over de positie van dit interview in het onderzoek. Hierbij hoort ook een extra controlevraag over het antwoord van de respondenten. Om zeker te weten dat de onderzoeksmethoden aansluiten bij de onderzoeksvraag is de scriptiebegeleider hier ook bij geraadpleegd.

De externe validiteit is gewaarborgd door antwoord te geven op de vraag in hoeverre de conclusies uit dit onderzoek te generaliseren zijn naar andere omgevingen en niet onderzochte situaties (Boeije, 2008). Het onderzoek is kwalitatief en bestaat uit drie casussen. Hoewel drie casussen zijn onderzocht zijn de resultaten contextgebonden. Alle

pilots spelen zich bijvoorbeeld af binnen de context van de gemeente Amsterdam. Hierdoor kan eenzelfde onderzoek bij een andere onderzoekspopulatie leiden tot andere resultaten.

4.6 Verantwoording casus

Dit onderzoek is, zoals in paragraaf 4.2 beschreven staat gedaan door middel van een casestudie. Hiervoor zijn drie Amsterdamse pilots met betaalde krachten onderzocht. In deze paragraaf is toegelicht waarom deze drie pilots gekozen zijn.

4.6.1 Casus 1 Basketbalpilot

Op 1 januari 2023 hebben de gemeente Amsterdam, de Nederlandse Basketball Bond (NBB) en een Amsterdamse basketbalclub gerealiseerd dat een professional binnen de desbetreffende club start. Voordat de betaalde kracht kan starten hebben de betrokken organisaties een intensief traject gevolgd. Hierbij hebben de vertegenwoordigers van alle organisaties regelmatig contact met elkaar. De Basketbalpilot onderscheidt zich van de andere pilots omdat het hier gaat om slechts één vereniging. De intensieve samenwerking en de samenstelling maakt de Basketbalpilot een relevante casus voor dit onderzoek.

4.6.2 Casus 2 Set-up Club

De Nederlandse Volleybal Bond (NeVoBo) is door het hele land Set-up Clubs gestart waarbij de bond meebetahlt aan betaalde krachten bij volleybalclubs. In Amsterdam is ook een Set-up Club begonnen waar vijf Amsterdamse volleybalverenigingen aan deelnemen. Voordat de Set-up Club starten is de samenwerking tussen de volleybalclubs minimaal. De kennismaking met andere clubs en het komen tot een gezamenlijke ambitie is een intensief traject. Daarbij is de samenwerking op projectbasis ook uniek ten opzichte van de andere pilots. Om deze reden is de Set-up Club een relevante casus voor dit onderzoek.

4.6.3 Casus 3 Zwempilot

De Zwempilot is een samenwerking tussen vier Amsterdamse zwemverenigingen, de Koninklijke Nederlandse Zwem Bond (KNZB) en de gemeente Amsterdam. De Zwempilot onderscheidt zich van de andere pilots door de al bestaande samenwerking tussen organisaties. Daarbij zijn zwemverenigingen uniek omdat de verschillende verenigingen ook andere sporten aanbieden. De verschillen tussen de verenigingen en de intensieve samenwerking maakt de Zwempilot een relevante casus voor dit onderzoek.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van de drie pilots. De resultaten bestaan uit empirische kennis vanuit de interviews en documentanalyses zoals in paragraaf 4.3 beschreven. Elke paragraaf in dit hoofdstuk bevat de resultaten van een specifieke pilot in chronologische volgorde. In paragraaf 5.1 staan de resultaten van de Basketbalpilot. Paragraaf 5.2 geeft de resultaten van de Set-up Club weer. Tot slot staan in paragraaf 5.3 de resultaten van de Zwempilot.

5.1 Resultaten Basketbalpilot

De resultaten in deze paragraaf komen voort uit semigestructureerde interviews en documentanalyses binnen de Basketbalpilot. De Basketbalpilot bestaat uit een samenwerking tussen een basketbalclub, de Nederlandse Basketball Bond (NBB) en de gemeente Amsterdam.

5.1.1 Formatie

Organisaties leren elkaar kennen

De club in Amsterdam-Noord heeft de ambitie om een topbasketbalclub te worden en basketbal in Noord neer te zetten. Daarbij wil de club ook een maatschappelijke impact hebben op het stadsdeel.

“Wij willen basketbal echt in Amsterdam-Noord neerzetten. Er moet echt, bij wijze van spreken over een x aantal jaar een topclub zitten die ook maatschappelijk betrokken is. Echt gewoon de club van het stadsdeel” (Respondent 1, club).

Vanuit deze ambitie heeft de club regelmatig contact met zijn vaste accountmanager van Stadsdeel Noord. Om de club te ondersteunen met zijn ambities heeft de accountmanager collega's bij Sport & Bos gevraagd in gesprek te gaan met de club. Sport & Bos is de sportafdeling van de gemeente Amsterdam. Hierna is ook snel contact gezocht met de NBB over de ambities van de club. De NBB is vanaf dat moment ook betrokken geraakt bij de gesprekken.

De behoefte van de club leidt ertoe dat het idee van een betaalde kracht al snel ter sprake komt. De club geeft aan dat de ambitieuze doelen niet gehaald kunnen worden met alleen vrijwilligers. Toch bestaat ondersteuning voor verenigingen tot dan toe voornamelijk uit het opleiden van vrijwilligers. De club stelt echter dat het opleiden van vrijwilligers niet voldoende is. Om de ambitieuze doelen te behalen is een professionele kracht binnen de vereniging nodig.

“Mooi dat je ambitieus bent, alleen wil je echt spijkers met koppen kunnen slaan, dan is een moeder die daar een paar uur in steekt of een vader van een lid die af en toe iets wil oppakken, te weinig. Dus dan moet je gewoon echt professionele input hebben” (Respondent 1, club).

Ondanks dat ondersteuning door de gemeente bestaat uit het opleiden van vrijwilligers is de gemeente op zoek naar pilots met betaalde krachten. Binnen de pilots wil de gemeente onderzoeken wat de toegevoegde waarde van een betaalde kracht binnen de vereniging is. *“Je kan het echt beschouwen vanuit zowel het perspectief om van pilots te leren en ervaring op te bouwen en vanuit pure inhoudelijkheid”* (Respondent 3, gemeente Amsterdam). Ook de NBB kijkt op dat moment naar andere sportbonden en wil ook de mogelijkheden van een betaalde kracht verkennen. De vraag van de club sluit daarom goed aan bij de behoefte van de gemeente en de NBB om pilots te draaien.

Hoewel de vereniging behoefte heeft aan een betaalde kracht is de samenwerking met de gemeente Amsterdam en de NBB geen vanzelfsprekendheid. De vereniging heeft voordat het thema van een betaalde kracht ter sprake komt al ervaringen opgedaan met beide organisaties. Deze ervaringen zorgen voor enig scepticisme bij de vereniging over de mogelijke uitkomst. Desondanks stapt de vereniging in en investeert het tijd om de mogelijkheden te onderzoeken van een betaalde kracht. Iemand die hier een belangrijke rol bij speelt is de accountmanager vanuit Stadsdeel Noord. De vereniging heeft vaker contact gehad met haar en vertrouwt erop dat de accountmanager echt moeite doet voor de vereniging.

“Onze accountmanager was vanaf het eerste moment dat we kennismaakten, dacht ik van hé, hier hebben we wat aan. We hebben iets aan deze mevrouw, ze is doortastend, ze doet echt moeite voor je. Ja, dan sta je ook zelf anders in de wedstrijd” (Respondent 1, club).

Bij aanvang van de samenwerking heeft de gemeente twijfels over de investering in een relatief kleine club. Het bestuur van de club heeft een groot aandeel gehad in de keuze van de gemeente Amsterdam om de samenwerking te onderzoeken. Het bestuur is in 2019 aangetreden en presenteert zich richting de gemeente als ambitieus, transparant en bekwaam. Deze eigenschappen motiveren de gemeente om deel te nemen aan de samenwerking.

5.1.2 Vorming

Veel overeenkomsten in ambitie

Om te starten met een betaalde kracht is eerst gekeken of er een gemeenschappelijk doel is waar de betaalde kracht aan bij kan dragen. Uit de gesprekken blijkt dat de bond en de

gemeente zich ook goed kunnen vinden in de ambities van de vereniging. *“Uiteindelijk is onze ambitie ook deels de ambitie van de gemeente Amsterdam en ook deels de ambitie van de bond”* (Respondent 1, club). De vereniging wil basketbal in Noord laten groeien. Voor de gemeente Amsterdam is Noord een focusgebied. De bond hecht ook waarde aan groei van basketbal in Noord.

Er wordt geredeneerd vanuit de ambitie van de vereniging en hoe deze aansluit op de ambities van de gemeente en de bond. Dat de gemeente en de bond hun ambities goed kunnen implementeren in de ambities van de vereniging versnelt het proces. Er is ook geen sprake van tegengestelde belangen.

“Het begon bij onze ambitie, maar als je dan twee belangrijke stakeholders hebt, de gemeente en bond die zeggen van hé, luister eens, dit herkennen wij en dit moeten wij omarmen, omdat dat ook voor ons belangrijk is. Ja, dan gaat het balletje sneller rollen” (Respondent 1, club).

Vanuit de vereniging wordt het samenbrengen van de ambities als essentieel gezien omdat de pilot voldoende draagvlak moet hebben. Draagvlak is voor de vereniging nodig om voldoende investering te krijgen vanuit de andere organisaties.

“Er moet draagvlak voor zijn. Je moet ook zeggen van hé, oké, wacht eens even, als wij dit gaan doen, dan hebben wij er wat aan, dan hebben jullie er ook wat aan. Alleen op die manier krijg je alle mensen mee” (Respondent 1, club).

In tegenstelling tot de andere pilots bestaat de samenwerking bij de Basketbalpilot uit drie organisaties met daarin een vereniging. Hierdoor zijn er geen tegenstellingen in ambities of uitdagingen tussen verenigingen.

De samenwerkingsovereenkomst

De gesprekken over een gezamenlijke ambitie resulteren in een samenwerkingsovereenkomst. Hierin staat de gezamenlijke ambitie van de pilot beschreven. Daarnaast zijn hierin ook afspraken over de evaluatie en de verdeelsleutel opgenomen.

“Doel van de samenwerking is te realiseren dat er een vitale en toekomstbestendige basketbalclub in Amsterdam-Noord met een positief sportklimaat actief is; dat wil zeggen een club waar de basisprocessen op orde zijn, waar de voorwaarden vervuld zijn voor structureel bekwaam bestuurlijk en technisch kader en waar sprake is van een expliciete omgevingsgerichtheid” (Samenwerkingscontract, Basketbalpilot).

Het hoofddoel is opgedeeld in vijf doelen. De doelen gaan deels over het versterken van de club om een vitale basketbalclub te worden. Hierbij gaat het over de basis op orde brengen,

zoals het creëren van een veilig sportklimaat, maar ook over het ondersteunen en versterken van het vrijwillige kader. Een ander onderdeel is het bereiken van nieuwe doelgroepen en het creëren van sportaanbod. Dit moet gebeuren door contact te leggen met maatschappelijke partners en aanbod te creëren in de wijk. Tot slot is het idee dat ook andere basketbalverenigingen gaan profiteren van de betaalde kracht.

5.1.3 Functioneren

De gemeente ook aan tafel bij de sollicitatie

Na het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst wordt de pilot operationeel. De eerste stap om de doelen te bereiken is om een geschikte betaalde kracht te vinden. De gemeente en de vereniging zijn beide aanwezig gedurende het sollicitatieproces. Daarbij is stapsgewijs te werk gegaan zodat de keuze verantwoord kan worden naar alle stakeholders. *“Die uitkomsten hebben we allemaal zo keurig netjes naast elkaar gelegd. Dat hebben we sowieso eerlijk en zo objectief mogelijk gedaan”* (Respondent 1, club). De uitkomst van de sollicitatie is dat een kandidaat gevonden wordt waar draagvlak voor is vanuit alle stakeholders.

De vereniging als werkgever

Na het vinden van een geschikte kandidaat gaat de betaalde kracht starten. De betaalde kracht valt onder het bestuur van de basketbalclub. Het bestuur kijkt samen met de betaalde kracht wat er moet gebeuren om de doelen te behalen. Hierbij geeft het bestuur prioriteiten aan in de werkzaamheden. *“Eigenlijk heb ik concreet gevraagd aan het bestuur, oké, wat heeft prioriteit? Wat willen jullie dat ik als eerste oppak?”* (Respondent 2, club).

De positie van de vereniging als werkgever betekent ook dat de gemeente en bond meer op de achtergrond betrokken zijn. Zo worden keuzes over welke werkzaamheden er verricht moeten worden niet afgestemd met de andere stakeholders. Desondanks houdt de betaalde kracht wel rekening met de belangen van de andere stakeholders. *“Ik zie echt X als mijn opdrachtgever. Echter kijk ik wel naar de visie van de gemeente”* (Respondent 2, club). Dat de betaalde kracht rekening moet houden met de andere stakeholders heeft de betaalde kracht niet als belastend ervaren.

De vereniging is de enige organisatie die op de voorgrond met het doel bezig is. Dat betekent dat de verantwoordelijkheid om de doelen te behalen bij de vereniging ligt.

“Het is heel mooi dat wij het vertrouwen en ook de financiering hebben gekregen van gemeente en de bond. Nu is het gewoon aan ons om daar ook heel hard aan te werken en om er wat van te maken. Dus die verantwoordelijkheid hebben wij ook tot de dag van vandaag” (Respondent 1, club).

Deze verantwoordelijkheid is geen bezwaar voor de vereniging. Het bestuur ziet het ook als hun taak om het vertrouwen van de andere stakeholders waar te maken.

Onvoldoende middelen om doelen te behalen

Een van de doelen is om nieuw sportaanbod te creëren en nieuwe doelgroepen te bereiken. Het aanbieden van basketbal in de wijk is een onderdeel van deze doelstelling. Het idee is dat er op een plein in Noord belijning komt zodat het mogelijk wordt om basketbaltraining aan te bieden op dit plein. Vanuit de gemeente moet toestemming gegeven worden voor deze belijning. Vanuit de bond zal er financiering voor mogelijk. De betaalde kracht moet het plein activeren wanneer de belijning er is. Het is echter nooit tot activatie gekomen omdat de belijning nooit is aangebracht.

“Over het aankleden van een veldje, daar hebben ze zich een beetje in vergaloppeerd. Dus hier is nu geen budget meer voor. Daar loop ik dan wel tegenaan, dan heb ik iets van, ja, maar ik wil dit gerealiseerd hebben. Maar dan is het vaak gewoon: het gaat niet meer” (Respondent 2, club).

Behalve dat het doel niet gerealiseerd kan worden kost dit ook tijd voor de betaalde kracht. Er zijn meerdere pogingen gedaan om contact hierover te krijgen met de NBB. De uren die de betaalde kracht besteedt aan het vinden van middelen kunnen niet ingezet worden om andere werkzaamheden te verrichten.

“Meerdere keren gemaild, was er radiostilte. Nog een reminder van jongens, hoe zit het ermee? Wanneer gaan we nou eens actie ondernemen? Gemeente Amsterdam in meegenomen. Ik ben inderdaad blijven trekken. Ja, het was op een gegeven moment trekken aan een dood paard” (Respondent 2, club).

Dat de betaalde kracht tijd moet vrijmaken om met stakeholders te overleggen over middelen doet zich ook voor rondom zaalruimte. In Noord wordt een nieuwe sporthal gebouwd. In de hal liggen drie basketbalvelden. Er is echter te weinig ruimte rondom de velden om competitie te mogen spelen van de NBB. Nieuwe zaalruimte is voor de club nodig om verder te kunnen groeien. De betaalde kracht heeft zowel met de bond als met de gemeente hierover contact moeten opnemen.

5.1.4 Transformatie

De betaalde kracht is bij het schrijven van dit onderzoek anderhalf jaar in dienst. Tijdens een officieel evaluatiemoment heeft de vereniging de andere stakeholders geïnformeerd over de voortgang van de doelen. Tijdens deze gesprekken is niet gesproken over het veranderen van doelen, omdat de verwachting is dat het minimaal drie jaar duurt voordat de doelen bereikt zijn. Tijdens de evaluatie blijken de resultaten overeen te komen met de

verwachtingen van de stakeholders waardoor iedereen besluit minimaal nog een jaar deel te nemen.

Hoewel de intentie van de organisaties is om minimaal 3 jaar te investeren wordt de samenwerking jaarlijks verlengd. De vereniging is zich bewust van de bijdrage van de andere stakeholders, maar benadrukt ook de eigen ambitie. Mocht de ondersteuning vanuit andere stakeholders in de toekomst niet meer mogelijk zijn, dan blijft de ambitie ongewijzigd en gaat de club op zoek naar andere middelen om de ambitie waar te maken.

“Als jij die piramide groot wil maken, moet je dus ook driedimensionaal gaan groeien, weet je wel. Dus dan moet je dus op een andere manier draagvlak gaan creëren. Kijk, als de gemeente zegt van hé, ik heb hier 3 jaar gefinancierd en toedeledoki, nou, dan moeten we het op een andere manier gaan doen” (Respondent 1, club).

De andere manier waar de vereniging over spreekt is nog niet concreet. Eerst moet het tweede jaar geëvalueerd worden waaruit moet blijken of alle stakeholders deel blijven nemen aan de pilot.

5.2 Resultaten Set-up Club

De resultaten in deze paragraaf komen voort uit semigestructureerde interviews en documentanalyses binnen de Set-up Club. De Set-up Club is een samenwerking tussen de Nederlandse Volleybal Bond (NeVoBo), de gemeente Amsterdam en vijf volleybalverenigingen.

5.2.1 Formatie

NeVoBo initieert de Set-up Club

Het idee om volleybalverenigingen te professionaliseren met een betaalde kracht komt vanuit de NeVoBo. De verenigingen waar een betaalde kracht aan de slag gaat noemt de NeVoBo Set-up Clubs. De veronderstelling is dat naast de clubs waar de betaalde kracht actief is ook andere verenigingen in de omgeving profiteren van de meerwaarde van een betaalde kracht. De NeVoBo heeft als doel 75 Set-up Clubs verspreid over het land te ondersteunen. Amsterdam is vanwege het grote aantal volleybalclubs een gebied dat in aanmerking komt voor een Set-up Club.

“Amsterdam was ook wel gewoon een plek dat we dachten, ja, daar zitten gewoon, 16, 20 clubs. Dat is een kans om daar ook met een professional aan de slag te gaan. Dus voor ons was dat ook wel een plek om te gaan kijken welke clubs dat zouden willen” (Respondent 15, bond).

De accountmanager van de NeVoBo heeft contact opgenomen met volleybalclubs in Amsterdam om te toetsen of er behoefte is aan professionalisering. Hiervoor heeft de NeVoBo ook financiële middelen vrijgemaakt om verenigingen te ondersteunen. Ondanks dat financiële ondersteuning interessant is, heerst ook enige scepsis bij verenigingen over het idee. Zorgen over de samenwerking met zoveel organisaties komen hierbij naar voren.

“Ik had van tevoren echt hele grote bedenkingen. Want ja, als je met drie partijen zit en een van die partijen bestaat ook nog eens uit vijf verenigingen dan krijg je een soort matrixorganisatie. Nou, daar geloof ik helemaal niet in, in de manier van organiseren” (Respondent 10, club).

Daarnaast is er bij de clubs wel het geloof in de kracht van professionaliseren en het samenbrengen van verenigingen om bij te dragen aan het grotere gemeenschappelijke belang. Deze houding van verenigingen heeft ook motiverend gewerkt om te investeren in de samenwerking en de mogelijkheden te verkennen.

“Ik was erbij en ik vond het echt opvallend hoe daar die verschillende clubs zaten, allemaal echt wel met een drive om iets te gaan doen en om het ook met elkaar te doen. Ze zaten daar niet alleen te zitten van ik wil mijn eigen club de beste maken. Dat was eigenlijk voor mij de basis waarbij ik dacht hier zitten mensen die kunnen wat en mensen die willen ook echt iets samen doen. Ik denk wat daar leefde ben ik op verder gegaan” (Respondent 11, club).

Wanneer de NeVoBo een Set-up Club initieert probeert het ook de gemeente erbij te betrekken. Voor de gemeente Amsterdam komt dit op een moment waarin de gemeente op zoek is naar pilots met betaalde krachten binnen verenigingen. De gemeente sluit daarom aan bij de gesprekken.

5.2.2 Vorming

Tijdens de vorming van de opdracht van de betaalde kracht hebben drie elementen bijgedragen aan het komen tot een gezamenlijk doel. Alle organisaties denken aan het grotere doel, er is vertrouwen tussen de vertegenwoordigers en er is een concrete behoefte om Stichting Amsterdams Jeugd Volleybal (SAJV) weer opnieuw leven in te blazen. Deze factoren hebben bijgedragen aan het tweeledige doel van de Set-up Club en worden in deze paragraaf gedeut, gevolgd door het tweeledige doel.

Het grotere doel staat centraal

De vijf verenigingen, bond en gemeente zijn nadat ze samengekomen zijn, in gesprek gegaan over het gezamenlijke doel van de samenwerking. De NeVoBo begeleidt dit proces en ziet een gezamenlijke ambitie als randvoorwaarde om te starten met een betaalde kracht. De invulling van de gezamenlijke ambitie geeft de NeVoBo uit handen aan de verenigingen.

“Nee, dat laten we echt bij de clubs. Dat is een stukje, nou, in die zin regie, wat we uit handen geven. De clubs weten zelf heel goed welke kennis ze hebben en wat zij nodig hebben. Dat weten wij niet per club” (Respondent 15, bond).

Het proces richting een gezamenlijke ambitie duurt ruim een jaar. Ambities en uitdagingen van individuele verenigingen lopen uiteen. De ene vereniging heeft te maken met terugloop in leden en in het vrijwillige kader. De andere vereniging heeft een wachtlijst en wil investeren om het technische kader verder op te leiden.

“Het verschilt eigenlijk per vereniging, want er zijn een paar verenigingen in de samenwerking, zoals een X en X, nou, die hebben het clubgebeuren al best aardig op de rol staan, maar die zijn nu gewoon in feite bezig met de stap van ja, en hoe kunnen we dat nu gebruiken om het niveau van het Jeugd Volleybal omhoog te krijgen. Dus die zijn echt bezig met trainersopleidingen en hoe kunnen we meer structuur in die training krijgen? Ook in samenwerking met de SAJV kijken, hoe kunnen we ze meer trainingsmogelijkheden aanbieden om gewoon dat niveau omhoog te krijgen, die kinderen hoger te laten spelen. Ja, wij zitten er gewoon heel basaal in van gut, wij moeten die hele verenigingsinfrastructuur eigenlijk weer herbouwen. We hebben een schreeuwend tekort aan vrijwilligers. Ook best wel onduidelijkheid binnen de vereniging over van hoe werkt zo'n vereniging eigenlijk? Wat is er voor nodig?” (Respondent 12, club).

Ondanks de verschillen lukt het de verenigingen goed om tot een gezamenlijk doel te komen. Nadat de verenigingen de eigen ambities kenbaar gemaakt hebben wordt gesproken over raakvlakken. Hoewel de individuele belangen uiteenlopen is dit niet de drijfveer van verenigingen om deel te nemen aan de samenwerking. De respondenten hebben het daarentegen over het grotere doel. Wanneer de verenigingen over de Set-up Club praten gaat het over het versterken van volleybal in Amsterdam over de breedte.

“Wij willen eigenlijk gewoon allemaal dat die kinderen in Amsterdam aan volleyballen toekomen. Er is helemaal niet een kwestie van dat de taart te klein is en dat we met elkaar moeten concurreren. We zitten allemaal in hetzelfde schuitje. Laten we nou eens zorgen dat die taart gewoon groter wordt. Ik denk dat we allemaal die insteek hadden en vanuit die insteek, ja, kom je er natuurlijk best goed uit om daar een plan voor te gaan schrijven. Dus dat plan was eigenlijk best wel, ja, vind ik, dat is best wel makkelijk en snel geschreven” (Respondent 11, club).

Ondanks het denken in het grotere doel kan elke vereniging goed verantwoorden hoe zij er ook als vereniging baat bij hebben, maar dit is niet het hoofddoel. Dat de verenigingen het grotere doel voor ogen houden heeft bijgedragen aan het tot stand komen van een plan waar iedereen zich in kan vinden.

Vertrouwen in medebestuurders

Vanuit elke organisatie is een vertegenwoordiger actief in de Set-up Club. Binnen de pilot heerst veel vertrouwen tussen de vertegenwoordigers. Dit vertrouwen is op verschillende manieren tot stand gekomen. Allereerst is er betrokkenheid onder alle vertegenwoordigers. Iedereen investeert tijd in de pilot en komt afspraken na. De betrokkenheid binnen de pilot zorgt voor vertrouwen en continuïteit van de samenwerking.

“Ik zie wel betrokkenheid bij iedereen. Dat heeft voor mij in ieder geval wel geholpen. Want als iemand ja zegt van ja, ik doe wel mee, maar uiteindelijk doet hij niks, dan is dat een continuïteitsrisico. Helemaal voor dit jaar, dan is dat geld wel binnen, maar eigenlijk wil je ja, wil je succesvol zijn, dan wil je gewoon zo'n project drie jaar achter elkaar kunnen draaien” (Respondent 10, club).

Naast betrokkenheid draagt ook competentie van andere vertegenwoordigers bij aan het vertrouwen in elkaar. Vertegenwoordigers vinden het fijn om samen te werken met anderen die zij als competent zien.

SAJV moet terug!

Iets wat ook bijgedragen heeft om tot een gezamenlijke ambitie te komen zijn de goede herinneringen aan SAJV. Een groot gedeelte van de betrokkenen heeft SAJV meegemaakt voordat het om financiële redenen moest stoppen. Binnen de vijf verenigingen bestaat daarom een duidelijk gemeenschappelijke behoefte om SAJV weer terug te krijgen. Het terugbrengen van SAJV, waar de verenigingen goede herinneringen aan hebben, maakt de mogelijke uitkomst concreet.

“En het orgaan SAJV, dat was natuurlijk ook een ambitie eigenlijk van iedereen. Dat was al meteen. Iedereen praatte met veel weemoed over wat er vroeger was en dat het toen een tijdje niet meer was. Niemand snapte eigenlijk waarom het ooit gestopt is” (Respondent 13, club).

De manier waarop de verenigingen besluiten SAJV terug te krijgen is om financieel garant te gaan staan voor SAJV. Dat betekent dat als SAJV verlies maakt, de verenigingen dit goed zullen maken. Ook gaan de verenigingen actief binnen hun club leden wijzen op SAJV.

Een tweeledig doel

Op basis van de gesprekken over de gezamenlijke ambitie zijn twee hoofdoelen geformuleerd. Het eerste doel gaat over het verbeteren van het volleybalniveau in Amsterdam. Het tweede doel gaat over het enthousiasmeren van jeugd om te gaan volleyballen.

“Doelstelling van het plan is tweeledig. Ten eerste willen we het algemene niveau van het volleybal in Amsterdam verhogen. Dat doen we door kinderen meer en betere trainingen aan te bieden, hun ouders dichter bij het volleybal te betrekken en verenigingen te helpen met het vinden en opleiden van kader en vrijwilligers. Als tweede doelstelling willen we meer (jeugd) volleyballers enthousiasmeren voor de sport. Dat doen we door te beginnen met de jeugd onder 14 om in jaar twee en drie uit te breiden naar de leeftijdsgroepen van 15 t/m 18” (Plan Set-up Club, Set-up Club).

De verenigingen krijgen tijdens het functioneren op basis van deze doelen vrijheid in hoe ze dit gaan bewerkstelligen. De verenigingen kunnen bijvoorbeeld zelf prioriteiten stellen in werkzaamheden. Het tweeledige doel functioneert tijdens het functioneren als kaderstellend.

5.2.3 Functioneren

Verenigingen samen in de rol van werkgever

Nadat het doel is bepaald wordt al snel een geschikte kandidaat gevonden. Dit betekent ook een nieuwe rol voor de verenigingen, NeVoBo en de gemeente Amsterdam. De vijf verenigingen worden opdrachtgevers en daarmee gezamenlijk werkgever. Hoewel er één vereniging penningmeester is voor de Set-up Club benadrukken de verenigingen stellig dat ze allemaal gelijkwaardig zijn aan elkaar. *“Ik vind ook ja, je zit er op basis van gelijkwaardigheid in, dus als je dan ook nog functies of rollen daarin gaat toevoegen, dan verstoort dat misschien wel een beetje de samenwerking” (Respondent 10, club).* Binnen de Set-up Club is er niet een persoon die leiding geeft aan de samenwerking.

De verenigingen hebben besloten dat iedere club wensen kan inbrengen. Dit moeten activiteiten zijn die passen binnen de twee hoofddoelen. De verenigingen komen periodiek bij elkaar om prioriteiten aan te geven bij de ingebrachte wensen. Op basis van deze rangschikking weet de betaalde kracht wat prioriteit heeft.

“Nou, wat ik in ieder geval leuk vind, want eigenlijk werken we met een soort ja, Trello-bord. We hebben eigenlijk, ik weet niet of jij een beetje Agile werken kent, maar goed hè, je hebt een backlog. We wilden vooral projecten formuleren en gaan uitvoeren en eigenlijk wat je ziet is dat we allemaal projecten hebben geformuleerd waar iedereen altijd op mee kan liften. Maar ja, zolang het binnen het budget past, kan het best zijn dat de ene club voorgaat op de ander” (Respondent 11, club).

De manier waarop de organisaties samenwerken gaat op dezelfde kenmerkende manier als tijdens het opstellen van de opdracht. Iedereen denkt vanuit het groter goed en gunt elkaar de inzet van de betaalde kracht. Ook als de eigen vereniging daar minder baat bij heeft. Deze instelling zorgt ervoor dat de samenwerking als prettig wordt ervaren en de betaalde

kracht productief aan de slag kan. Het kennen en erkennen van elkaars uitdagingen wordt als reden gegeven waarom verenigingen in staat zijn tot deze manier van samenwerking. Het kennen van elkaars uitdagingen begint met transparantie. Daarbij is het ook belangrijk dat de andere verenigingen open staan voor andermans uitdagingen. Dat wil zeggen dat de uitdagingen van individuele verenigingen gezien worden, maar ook als belangrijk beschouwd worden om daar uren aan te besteden.

“In de eerste plaats de openheid van wat speelt er binnen je vereniging. Waar sta je? Waar heb je behoefte aan? Aan de andere kant ook een open oor. In de zin van, oké, nou, dat is toch wel heel vervelend en daar moeten we wat aan doen” (Respondent 12, club).

De personen die betrokken zijn vanuit de verenigingen spelen een grote rol bij het mogelijk maken van deze manier van samenwerken. Er is vertrouwen opgebouwd in elkaar en in het gezamenlijke belang. Dit vertrouwen zorgt ervoor dat verenigingen het grotere belang voorop stellen.

“Als je bezig bent met gezamenlijk belang, dan moet er ook iets van vertrouwen zijn. Het begint ermee dat je een gezamenlijk belang ervaart. Maar vervolgens moet je ook elkaar vertrouwen dat als dan soms de ene actie iets meer voordeel oplevert voor links dat je dan denkt, ja, heeft hij even geluk. Maar het past wel, want dit is wel wat we bedoelen. Dus de combinatie van dat we allemaal zoiets hadden van joh, weet je, we willen gewoon zorgen dat er meer kinderen in Amsterdam kunnen volleyballen en we hebben er allemaal baat bij” (Respondent 11, club).

De positie van de gemeente en NeVoBo zijn in deze samenwerking gedefinieerd als “kaderstellend”. Dat wil zeggen dat de gemeente en bond in de eerste fase mede de doelen hebben bepaald, maar tijdens het functioneren van de betaalde kracht zich niet bezighouden met de werkzaamheden van de betaalde kracht. De verenigingen ervaren ook geen druk vanuit de gemeente of bond om andere werkzaamheden prioriteit te geven. Om deze reden sluiten de resultaten van de betaalde kracht aan op de behoeftes van de club.

Goed inzicht in de capaciteit van de Set-up Club

De wensen van verenigingen met betrekking tot de werkzaamheden voor de betaalde kracht worden geplaatst op Trello. Dit geeft alle verenigingen goed inzicht in de werkzaamheden. Op basis van de wensen schrijft de betaalde kracht een offerte waarin hij aangeeft wat met het budget mogelijk is.

“Uiteindelijk heb ik een offerte geschreven in van, nou ja, als dit jullie doelstellingen zijn dan kan ik dit voor jullie betekenen. Op het gebied van clinics en begeleiding en ondersteuning. En daar hebben ze een akkoord op gegeven” (Respondent 10, club).

Deze manier van werken zorgt ervoor dat de verenigingen de operationele capaciteit van de Set-up Club inzichtelijk houden. Hierdoor begint de Set-up Club niet aan een taak die niet afgerond kan worden.

Samen doelen bereiken

De betaalde kracht heeft tijdens zijn werkzaamheden contact met de verenigingen waarvoor hij het project uitvoert. Voor een trainerscursus bijvoorbeeld ligt de verantwoordelijkheid bij de verenigingen om deelnemers te zoeken binnen de eigen vereniging. Ondanks de “kaderstellende” positie van de NeVoBo en de gemeente Amsterdam heeft de betaalde kracht ook contact met deze twee organisaties. De betaalde kracht heeft deze organisaties nodig voor capaciteit om de doelen te behalen. Hij ziet namelijk dat de gemeente en de bond al ondersteuning bieden die aansluit bij de doelstellingen van de Set-up Club. Een voorbeeld hiervan zijn middelen vanuit het Sportakkoord. De gemeente Amsterdam heeft de mogelijkheid deze aan te vragen voor Amsterdamse sportverenigingen. Zo zijn er vanuit het Sportakkoord aanvragen gedaan voor trainersopleidingen die geïmplementeerd zijn in het opleidingstraject van de Set-up Club.

“Dus wat er op het gebied van sport mogelijk is, dat was bij mij redelijk bekend, maar nog niet optimaal. Daarom heb ik in het begin ook wel echt een op een contact gehad met gemeentes en van hé, wat kunnen jullie nog meer betekenen of wat kunnen jullie betekenen of wat betekent het überhaupt? Maar bij een hoop verenigingen is de assistent eigenlijk ook nog niet zo heel goed bekend. Dus daar wil ik volgend jaar wel meer mee gaan werken. Er zijn natuurlijk wel al een aantal subsidies geweest en Sportakkoord dingen die ook bij hebben gedragen bij de missie, bij wat we doen” (Respondent 14, club).

De manier waarop de ondersteuning door gemeente en bond tot stand komt bevestigt de “kaderstellende” positie van gemeente en bond. Nadat de clubs prioriteiten hebben gesteld en de betaalde kracht deze gaat uitwerken zijn er middelen mogelijk vanuit gemeente en bond om hierbij te helpen. Om deze middelen te krijgen moet de betaalde kracht dit zelf initiëren. De betaalde kracht gaat hierover in gesprek met de bond en gemeente. Het verkrijgen van deze middelen vereist ook de nodige verantwoording. Een voorbeeld hiervan is het krijgen van subsidie voor een leerlijn voor trainerscoördinatoren. De betaalde kracht moet samen met de verenigingen een subsidieaanvraag onderbouwen en verantwoorden om deze toegekend te krijgen.

5.2.4 Transformatie

Evaluatie

Er is nog geen officieel evaluatiemoment geweest. De verenigingen geven aan dat het hun verantwoordelijkheid is om een evaluatiemoment in te plannen en de resultaten te presenteren aan de andere stakeholders.

5.3 Resultaten Zwempilot

De resultaten in deze paragraaf komen voort uit semigestructureerde interviews en documentanalyses binnen de Zwempilot. De gemeente, de bond en vier zwemverenigingen nemen deel aan de Zwempilot.

5.3.1 Formatie

Verhoging van het badwatertarief

Een paar jaar geleden is de samenwerking tussen vier Amsterdamse zwemverenigingen gestart. De aanleiding is de beslissing van de gemeente Amsterdam om over te gaan op centrale badwatertarieven. Dit betekent voor veel verenigingen een flinke verhoging van de kosten. Om deze reden zijn dertien verenigingen samengekomen. Deze verenigingen delen de zorgen over de hogere tarieven en willen voorkomen dat zwemmen een elitesport wordt in Amsterdam. *“Nou, dat was natuurlijk wel echt een gemeenschappelijk belang, die badprijs. Dat badwater was toen eigenlijk te duur, zwemmen werd een elitesport en dat wilden we allemaal terugdringen”* (Respondent 7, club).

Van de dertien verenigingen zijn vier verenigingen samengekomen in een kernploeg. De kernploeg voert het gesprek met de gemeente over het badwatertarief. Het resultaat is dat het badwatertarief minder stijgt dan de gemeente voorheen heeft gepland.

Contact tussen de vier verenigingen blijft ondanks de verschillen

Na afronding van het gesprek over badwatertarieven blijven de vier verenigingen uit de kerngroep in gesprek met elkaar in de vorm van een structurele samenwerking. Deze structurele samenwerking bestaat uit het uitwisselen van ideeën tussen de vier verenigingen en ambtenaren van de gemeente Amsterdam. Ondanks de samenwerking blijven het vier verenigingen met verschillende ambities en doelen. *“X heeft alleen volwassenen en waterpolo. Wij hebben hier weer buitensporig veel lezswemmers en X heeft dan weer een flinke waterpolo- en wedstrijdzwemafdeling”* (Respondent 5, club). De verschillen tussen de verenigingen zijn op meerdere punten zichtbaar. Zo heeft een vereniging geen jeugdleden. Een ander verschil is dat niet elke club dezelfde zwemdiscipline aanbiedt. De ene vereniging legt de focus op wedstrijdzwemmen, terwijl de andere vereniging investeert in lezswemmen.

De verschillen tussen de verenigingen zorgen ervoor dat de verenigingen elk hun eigen problematiek en uitdagingen hebben. De problematiek heeft niet alleen te maken met de discipline of de doelgroep, maar ook waar de organisatie staat. Een vereniging heeft bijvoorbeeld al een verenigingsmanager in dienst, terwijl een andere vereniging vooral tegen een vrijwilligerstekort aanloopt.

“We hebben allemaal onze eigen problematiek en ons eigen wensenlijstje. De ene club staat er misschien financieel iets beter voor, de ander staat er sportief gezien of qua vrijwilligers iets beter voor. De ene heeft misschien iets meer behoefte aan badwater, terwijl de andere juist wat meer behoefte heeft aan administratieve ondersteuning. De ene heeft een wachtlijst en de ander zou juist mensen kunnen gebruiken” (Respondent 8, club).

Ondanks de verschillen tussen de verenigingen wordt in de loop der jaren vanuit de gemeente vaker een beroep gedaan op de kernploeg. Het ondertekenen van het Sportakkoord is hier een onderdeel van. Een club uit de kernploeg is uitgenodigd om het Sportakkoord te ondertekenen. Hierna is besloten vaker samen te komen en te onderzoeken hoe de zwemclubs het Sportakkoord kunnen benutten.

“Ik was één van de drie clubs die het Sportakkoord heeft ondertekend. Toen hebben we vanuit het Sportakkoord gekeken, van wat kunnen we daar nou mee bereiken? Toen zijn we weer wat nauwer gaan samenwerken” (Respondent 7, club).

Dit resulteert in eerste instantie in het gezamenlijk inzetten van trainersopleidingen vanuit het Sportakkoord. Voor de verenigingen betekent dit dat vrijwilligers opgeleid kunnen worden. Voor de aanbieders betekent dit dat er efficiënter les gegeven kan worden doordat er een grotere groep is.

De gemeente zoekt naar pilotclubs

Het contact tussen de gemeente en de kernploeg blijft bestaan en in 2022 is het idee van een betaalde kracht geopperd aan de kernploeg. Hierbij is de mogelijkheid gedeeld met de kernploeg dat de gemeente hierin ook gaat investeren. Dit heeft een lang proces in gang gezet waarin de gemeente Amsterdam, de kernploeg en de KNZB samen de opties van een betaalde kracht onderzoeken.

Verschillende motieven om te investeren in de pilots

Als het gesprek over een betaalde kracht op gang komt moeten de verenigingen beslissen waarom ze tijd willen investeren in het onderzoek naar de mogelijkheden van een betaalde kracht. Een beweegreden voor alle verenigingen om in te stappen is het grotere maatschappelijke doel. Het grotere maatschappelijke doel gaat niet om individuele doelstellingen, maar om maatschappelijke rolbewustheid van verenigingen.

“Je voelt je toch wel een soort van maatschappelijk. Je hebt een maatschappelijke rol, daar ben je je bewust van. Je hoopt dan je verschillen in ambitie of inzet te overbruggen door iets meer afstand te nemen en de grote gemeenschappelijke doelen te blijven zien” (Respondent 6, club).

Het grote maatschappelijke doel is niet de enige reden waarom verenigingen instappen. Ook financieel zijn er motieven. Allereerst is de bijdrage voor de verenigingen te overzien. Ook de mogelijke financiële steun vanuit de gemeente en bond speelt een rol. Daarnaast is de kerngroep al langere tijd bij elkaar. Betrokkenheid bij deze samenwerking is ook een drijfveer om deel te nemen. *“Ondanks dat je nog niet wist waar de samenwerking heen ging is het wel leuk en slim om betrokken te blijven”* (Respondent 8, club). De maatschappelijke betrokkenheid en de betrokkenheid bij de samenwerking zorgen ervoor dat de kernploeg samen met de KNZB en de gemeente, de opties van een betaalde kracht wil onderzoeken.

5.3.2 Vorming

Komen tot een gezamenlijke ambitie

Na het besluit van de verenigingen om de optie van een betaalde kracht te onderzoeken wordt gezocht naar gedeelde ambities om te bepalen wat de betaalde kracht moet gaan doen. Dit blijkt een lang proces, zo geven alle respondenten aan. Er moet immers overlegd worden met zes verschillende organisaties met elk een eigen ambitie.

“Het probleem was natuurlijk dat het een enorm lange aanloop had en dat komt omdat de gemeente wil iets, de KNZB wil iets en alle verenigingen willen iets. Dus je zit met zes verschillende stakeholders aan tafel en die willen allemaal hun eigen ei leggen en de een vindt dit iets belangrijker en de ander dat” (Respondent 6, club).

Het proces om tot een gezamenlijke ambitie te komen wordt begeleid door een procesbegeleider. Hij heeft samen met de stakeholders een functieprofiel geformuleerd waar vanuit alle partijen consensus over is. De procesbegeleider heeft dit stapsgewijs aangepakt. Hoewel de stapsgewijze werkwijze veel tijd kost geeft dit ook een neutrale blik binnen de samenwerking.

“En ja, ondanks dat je al langer met elkaar aan tafel hebt gezeten qua vereniging en gemeente, dat er nu ja, soort neutrale figuur was die ervoor zorgt van oké, laten we gewoon even een paar dingen onder elkaar gaan zetten en dingen wegstrepen en dan tot een ja, tot uiteindelijk een ja profiel komen van doelstellingen en een profiel van wat voor persoon hebben we daarvoor nodig” (Respondent 8, club).

De vertegenwoordigers kunnen tijdens de gesprekken niet direct akkoord gaan met afspraken. Eerst moet overlegd worden binnen de vereniging of daar draagvlak voor is. Dit heeft ook voor extra tijd gekost bij het opstellen van het doel.

“Daar moet tijd tussen zitten, want je moet terug naar je club, naar je bestuur. Je moet naar je klankborden binnen je vereniging wat mogelijk is. En dan komt op een gegeven moment ook het kostenplaatje voorbij. Ja, dat, dat heeft ook gewoon tijd nodig” (Respondent 8, club).

Ook de manier waarop steun verkregen kan worden bij de gemeente en KNZB kost veel tijd. De gemeente en KNZB willen graag aan de hand van de afspraken kunnen zien wanneer de samenwerking een succes is.

“Wat gaat zo'n professional nou eigenlijk doen? Ja, doorstromen. Ik weet het niet eens, ik heb de vacatureteksten gelezen. Maar ja, wanneer is iets een succes? Hé, wanneer zeggen we nou, dit heeft echt gewerkt” (Respondent 9, bond).

De verenigingen willen afspraken op hoofdlijnen maken. Om verantwoording aan de andere stakeholders te kunnen geven moet ook al ingegaan worden op wat de betaalde kracht gaat doen en wat meetbare resultaten zijn. Deze verantwoording kost behalve tijd ook veel vrijwillige capaciteit van de verenigingen.

“Als je op hoofdlijnen zou moeten blijven, nou, moet je vooral, ik weet dat dat heel ingewikkeld is, ik vind het ook moeilijk, moet je je niet met die operationele zaken bemoeien en als jij zegt van ja, maar het is goed om of het proces of de doelen te beschrijven, ja, dat is ook zo, maar dat hoeven we niet al zeg maar kant en klaar te hebben voor goedkeuring van bovenaf” (Respondent 7, club).

De verschillende belangen die vertegenwoordigers moeten verdedigen zorgen ervoor dat het veel vergaderen en versies kost voordat het doel staat. Het uiteindelijke doel is ook eerder een compromis waarin elke stakeholder zijn stuk kwijt kan in plaats van een gezamenlijk doel waar consensus over bereikt is.

De vijf speerpunten

Het compromis dat door de zes stakeholders is gekozen bestaat uit vijf speerpunten. De vijf speerpunten lopen sterk uiteen. Allereerst moet de betaalde kracht aan de slag met ruimte in de vorm van het efficiënt gebruiken van badwater. Daarnaast moet de betaalde kracht ook het technisch kader van de vereniging en de ledenwerving van verenigingen versterken. Tot slot moet de betaalde kracht de samenwerking tussen de verenigingen bevorderen en bestuurlijke ballast wegnemen.

5.3.3 Transformatie

Geen geschikte kandidaat

Na het formuleren van de vijf speerpunten gaat de samenwerking op zoek naar een betaalde kracht. Voor de zoektocht begint, zijn er al zorgen over de omvang van de vijf speerpunten.

“Dat enorme compromis, dat ging niet werken. Dat kon je van mijlen ver zien aankomen”

(Respondent 6, club). Ondanks de zorgen wordt de vacature uitgezet. Op de vacature komen geen sollicitanten die aan alle speerpunten kunnen bijdragen. De reden voor het uitblijven van geschikte sollicitanten wordt toegedicht aan de omvang van de doelen. *“We waren heel ambitieus en dan komt er geen hond op de vacature af”* (Respondent 6, club).

Dat de vacature te omvangrijk is geven potentiële sollicitanten ook aan bij de verenigingen.

De respondenten zien twee redenen voor het omvangrijke doel. Allereerst is het een compromis waar alle clubs zich in hebben moeten kunnen vinden. Ten tweede blijkt dat de capaciteit van de samenwerking niet overeenkomt met de ambitie.

“Dus die doelstelling die gesteld werd. Uiteindelijk kwamen we overeen met wat alle clubs konden zich daar in vinden, alle partners, maar de capaciteit kwam, dat kwam gewoon tekort. Dat is niet realistisch om zoveel doelen te stellen. De keuze, we durfden gewoon geen keuze te maken, het was te groot” (Respondent 5, club).

Achteraf geven respondenten aan dat er keuzes gemaakt moeten worden om het doel haalbaar te maken. Het uitblijven van deze keuzes leidt tot een te omvangrijk doel. Het ontbreken van een betaalde kracht heeft als gevolg dat de samenwerking niet operationeel kan worden. Vervolgens zorgt het uitblijven van resultaten voor teleurstelling en vraagtekens bij de potentie van de samenwerking.

Focus aanbrengen

Doordat er geen geschikte kandidaat gevonden is, moet de samenwerking transformeren. Er moet een keuze gemaakt worden tussen de thema's. Daarbij wordt specifiek rekening gehouden met wat realistisch is. *“Dan moet je gaan kijken van wat vinden we nou het allerbelangrijkste?” Ja, en dan krijg je bijna weer opnieuw het proces”* (Respondent 5, club).

Hoewel het proces opnieuw moet beginnen zorgen twee aspecten ervoor dat het maken van keuzes nu sneller gaat. Allereerst is het proces al een keer doorlopen waardoor de stakeholders de posities van de andere organisaties al kennen en beter begrijpen. *“Omdat je dat proces al door bent, kun je ook veel beter elkaars positie begrijpen”* (Respondent 6, club). Ook de tijd helpt om keuzes te maken. Het idee is om in 2023 te starten met de betaalde kracht. Het lange proces om tot vijf speerpunten te komen en het uitblijven van sollicitanten zorgen ervoor dat 2023 al begonnen is, maar er nog geen betaalde kracht

gevonden is. *“Omdat je op een gegeven moment door de tijd gedwongen werd. Tijd is natuurlijk een heel mooi middel, hè”* (Respondent 6, club).

Het lukt de stakeholders om focus aan te brengen. In het eerste jaar gaat de betaalde kracht zich focussen op *“Het verbeteren van het pedagogisch klimaat binnen de zwemverenigingen door trainingen en opleidingen voor technisch kader”* (Vacature 2, Zwempilot) en *“Het nemen van initiatief opdat zwemverenigingen gezamenlijk de instroom en doorstroom verbeteren opdat meer Amsterdammers gaan en blijven zwemmen”* (Vacature 2, Zwempilot).

De functie wordt daarbij aantrekkelijker gemaakt door de taken op te delen in twee vacatures die ingevuld kunnen worden op zzp-basis. Het opnieuw aanbrengen van focus en het uitblijven van resultaten zorgen voor druk op organisaties. Is het nog wel de moeite waard om tijd en geld in deze samenwerking te investeren? Doordat er op de aangepaste vacature wel drie geschikte kandidaten afkomen, geeft dit weer nieuwe energie.

5.3.4 Functioneren

Uiteindelijk zijn twee betaalde krachten aangesteld om te gaan werken aan de twee gekozen speerpunten. Het in dienst treden van deze twee betaalde krachten luidt een nieuwe fase van de samenwerking in.

Werkgeverschap

Waar hiervoor gesproken is over wat de betaalde kracht moet gaan doen, zijn er nu twee betaalde krachten aan de slag. Dit betekent dat deze personen ook aangestuurd moeten worden. Er is voor gekozen om aan elke betaalde kracht een contactpersoon toe te wijzen vanuit de kernploeg. Dit betekent echter niet dat er geen overleg meer plaatsvindt binnen de kernploeg. Maandelijks komt de kernploeg bij elkaar om af te stemmen zodat de betaalde krachten goed aangestuurd kunnen worden.

“Binnen het kernteam had één iemand vooral het Waterheldenprogramma en één iemand vooral de opleidingen. Dus als die projectleiders een vraag hadden of even niet verder konden, hadden ze een aanspreekpunt binnen het kernteam. Maar met zijn allen waren we verantwoordelijk om de voortgang te bewaken” (Respondent 6, club).

Het aansturen van de betaalde krachten kost veel tijd. Toch is het aansturen van de betaalde krachten nodig wanneer uren inefficiënt gebruikt worden.

“Bijvoorbeeld X, die vond alles leuk en die pakte alles op en die ging dan bij wijze van spreken met de afdeling Communicatie hier zitten praten over wat er allemaal moest gebeuren en dan had ze daar 20 uur in gestoken en dan was het antwoord weer nee. Dus

dat is ook weggegooid geld, maar denk wel dat het goed is dat wij er bovenop gezeten hebben” (Respondent 7, club).

Hoewel aansturing nodig is kost legitimering van werkzaamheden veel tijd. Hierdoor kan de betaalde kracht niet volledig zelfstandig werken. Ook de kerngroep is veel tijd kwijt aan het verantwoorden van werkzaamheden aan de andere stakeholders.

De gemeente en de bond meer op afstand

Hoewel er nog steeds overleggen zijn waar medewerkers vanuit de gemeente of KNZB bij aansluiten, zijn de bond en gemeente wat meer op afstand. Vanuit de KNZB is dit een bewuste keuze om de verenigingen meer vrijheid te geven. Deze keuze zorgt niet alleen voor vrijheid voor de verenigingen, maar ook dat de verantwoordelijkheid grotendeels bij de vereniging komt te liggen.

“Dat is ook het gevoel wat bij ons achtergebleven is. Dat wij altijd alles moeten doen. Wij, nota bene de vrijwilligers die dit erbij doen en wij hebben wel wat beters te doen, namelijk onze eigen vereniging” (Respondent 6, club).

Een voorbeeld van de verhouding tussen gemeente en vereniging in deze fase is dat er aan verenigingen gevraagd wordt financiële verantwoording af te leggen aan de gemeente. Bij de verenigingen is er juist de verwachting dat het een gezamenlijk project is en iedereen de verantwoording naar zijn eigen organisatie doet.

“Wij als X zijn ook penvoerder. Dat zijn ook dan van die dingen die, maar moet ik dat nou doen? Ik krijg geen geld van de gemeente, maar dan moet ik wel hun administratie gaan zitten doen” (Respondent 6, club).

Deze rolverdeling zorgt ervoor dat de rol van de andere stakeholders ervaren wordt als belastend. Vanuit de gemeente in het bijzonder wordt regelmatig een beroep gedaan op de kernploeg. Deze verzoeken hoeven geen betrekking te hebben op de pilot, maar vragen wel vrijwillige capaciteit van de kernploeg.

Investeren in de samenwerking

De twee betaalde krachten zijn aangesteld om bij te dragen aan de twee gekozen speerpunten. Om de doelen te bereiken hebben ze echter middelen nodig van de opdrachtgevers. De kernploeg vindt dat deze middelen teveel uit de verenigingen zelf moeten komen, terwijl het ook bijdraagt aan gemeentelijk beleid.

Een van de speerpunten is het opzetten van het Waterheldenproject. De betaalde kracht zorgt dat er een lespakket klaarligt dat aan kinderen gegeven kan worden. Om Waterhelden tot uitvoering te kunnen brengen zijn badwater en trainers nodig. Beide blijken een grote

uitdaging. Van de verenigingen wordt verwacht dat zij de trainers leveren. De verenigingen hebben dit technische kader echter niet, waardoor het Waterheldenproject nog niet uitgevoerd kan worden.

“Kijk, een van die doelen was dat van het Waterheldenproject en dat ligt helemaal klaar. Alleen er is een probleem. Er is geen trainer om les te geven, want wij moeten als verenigingen trainers leveren” (Respondent 6, club).

Naast trainers is er om het Waterheldenprogramma te implementeren ook badwater nodig. Badwater is van de gemeente en de verenigingen, maar de gemeente is niet in staat badwater voor de verenigingen te realiseren voor het Waterheldenprogramma.

“Ik heb bijvoorbeeld gezegd, nou, als jullie dan bijvoorbeeld een badwater ter beschikking stellen. Nou, nee, dat moeten wij dan weer gaan betalen. Ik denk, ja, we zijn toch aan het samenwerken om het sportbeleid uit te voeren” (Respondent 7, club).

Het tekort in de operationele capaciteit in de vorm van badwater en trainers zorgt ervoor dat het Waterheldenproject niet geïmplementeerd kan worden.

Verantwoordelijkheid bij verenigingen

Het bovengenoemde voorbeeld illustreert de verhouding tussen de verenigingen en de andere stakeholders. Hoewel de doelen gezamenlijk zijn opgesteld, zijn de verenigingen verantwoordelijk voor het behalen van deze doelen. *“Wij dragen alle verantwoordelijkheid, wij dragen het risico en als je iets terugvraagt dan krijg je dat eigenlijk nooit”* (Respondent 6, club). Dit heeft tot gevolg dat de druk bij verenigingen ligt en dat verenigingen ook het risico lopen.

Deze verhouding tussen de stakeholders zorgt ervoor dat tijdens het functioneren niet iedereen het gevoel heeft dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Verenigingen hebben het gevoel dat zij alleen aan het gezamenlijke doel moeten werken.

5.3.5 Transformatie

Het eerste jaar van de samenwerking zit er nu op. De kernploeg is samen met de KNZB en de gemeente in gesprek om het project voort te zetten. Dit gesprek wordt tijdens het schrijven van deze scriptie gevoerd. Om deze reden is hier nog niet veel over bekend. Wel benadrukt een vereniging de waarde van de vertegenwoordigers van de vier verenigingen. Continuïteit van personen zorgt ervoor dat er voldoende achtergrondkennis en betrokkenheid is.

“Dat vier dezelfde mensen betrokken blijven. Want ja, het is gewoon fijn, die vier mensen. Er is natuurlijk wel een zekere wisseling geweest in de afgevaardigde van X, maar we weten

alle vier wel van de aanlooproute en hoe deze opzet tot stand is gekomen. Dan ben je natuurlijk ook wel een soort van begaan met een verdere succesvolle voortzetting, dus dat is belangrijk” (Respondent 8, club).

Tijdens de evaluatie willen de organisaties duidelijkere afspraken maken voor het tweede jaar. Deze afspraken moeten gaan over de doelen, maar ook over de inbreng van elke organisatie.

“Ik vind het een van de dingen die er gewoon in moet komen. In het begin heb je een budget, maar je hebt ook een wat ga je doen als organisaties en dat wordt nu totaal overgeslagen. Wie brengt wat? Welke waarde breng je in en wat niet?” (Respondent 6, club).

Bij de transformatie wordt er weer gekeken naar de eerste vijf doelen en of het mogelijk is in het tweede jaar ook in de andere doelstellingen te investeren.

6. Analyse

In dit hoofdstuk wordt een analyse gepresenteerd van de resultaten (hoofdstuk 5). De resultaten worden bekeken vanuit de theoretische lens (hoofdstuk 2) van dit onderzoek. De centrale vraag is hoe de samenwerking binnen drie professionaliseringspilots de publieke waardecreatie van deze pilots beïnvloed heeft. Om dit vraagstuk te onderzoeken is gekeken naar verschillen en overeenkomsten tussen de drie casussen.

Om de centrale vraag te kunnen analyseren is deze opgedeeld in drie paragrafen. Paragraaf 6.1 gaat over het proces van de pilots. Hierin staat welke fases zijn doorlopen en welke factoren het proces beïnvloed hebben. In paragraaf 6.2 wordt de rolverdeling van de organisaties in de pilot geanalyseerd. Hierbij wordt de rolverdeling vergeleken met de rolverdeling volgens het alliantiemodel. Tot slot wordt in paragraaf 6.3 ingegaan op de factor vertrouwen die in de pilots op verschillende manieren terugkomt.

6.1 Het proces van de pilots

In paragraaf 2.3.4 wordt gesteld dat een PPS opgedeeld kan worden in vier fases (Boonstra, 2007a). Daarbij stelt Boonstra (2007a) dat tijdens elke fase andere factoren invloed hebben op het succes van een samenwerking. Een analyse van de resultaten van de drie pilots toont aan dat deze fases ook binnen de pilots herkend worden. De factoren die de uitkomst van de pilots beïnvloeden zijn per fase verschillend.

6.1.1 Formeren

Volgens Boonstra (2007a) begint elke samenwerking met het formeren van de organisaties. Tijdens de formatie maken organisaties kennis met elkaar en worden mogelijkheden onderzocht. Binnen de pilots is ook een fase waarin organisaties elkaar leren kennen. Het resultaat van deze fase is dat organisaties moeten bepalen of het relevant is om deel te nemen aan de samenwerking. Verschillende factoren hebben bijgedragen aan de kennismaking en de keuze van organisaties om de samenwerking verder te onderzoeken.

Goede relaties, een belangrijke motivator

Uit de resultaten blijkt dat het opbouwen van relaties al begint voordat het idee van een betaalde kracht ter sprake is gekomen. Bij de Zwempilot hebben de zwemclubs van tevoren al samenwerking opgebouwd rondom het thema badwater en de basketbalclub heeft al goed contact met de accountmanager vanuit de gemeente. Hoewel slechte ervaringen in de relatie voor scepticisme zorgen over de potentie van een samenwerking heeft het opbouwen van relaties vooral een positief effect gehad. De organisaties die al langere tijd samenwerken kennen elkaar en voelen ook een mate van verantwoordelijkheid richting elkaar. Hierbij is ook zeker de persoonlijke relatie tussen de vertegenwoordigers van belang. Een voorbeeld

hiervan is de relatie tussen de accountmanager van Stadsdeel Noord en de basketbalclub. De club heeft vertrouwen in de accountmanager waardoor de club wil investeren in de optie van een betaalde kracht. Dit vertrouwen is er andersom ook vanuit de gemeente in het bestuur van de club, waardoor een investering in een relatief kleine club mogelijk is.

Binnen de Set-up Club kennen de vertegenwoordigers elkaar bij aanvang niet. Daarom is in het begin door de procesbegeleider geïnvesteerd in de kennismaking. Kennis van elkaars uitdagingen en beweegredenen werken motiverend om tijd in de samenwerking te investeren. Deze relatie kan ook al opgebouwd zijn voorafgaand aan de pilot, zoals binnen de Zwempilot. Hiervoor zijn alle zwemverenigingen uitgenodigd, maar enkel de verenigingen die al samenwerken besluiten deel te nemen. Het belang van de relatie en vertrouwen tussen organisaties om deel te nemen aan de pilot komt overeen met de bevindingen van Boonstra (2007a).

Verschillen tussen organisaties

Bij de kennismaking moet ruimte zijn om ook de verschillen tussen de organisaties te bespreken. Binnen de Zwempilot bieden verenigingen bijvoorbeeld andere zwemdisciplines aan en binnen de Set-up Club geven verenigingen aan in andere fases te zitten. Ruimte voor dialoog om deze verschillen kenbaar te maken helpt de organisaties bij het vervolg van de samenwerking. Het oog hebben voor spanningen tussen organisaties komt overeen met bevindingen van Boonstra (2007b) over PPS.

6.1.2 Vormen

Nadat de samenwerking geformeerd is gaan de partijen de samenwerking vormen. Boonstra (2007) stelt dat hierin zaken als de samenwerkingsvorm, de verdeling van opbrengsten en de inbreng van organisaties worden bepaald. Allereerst blijkt uit de resultaten dat de scheiding tussen formatie en vorming niet zo hard is als Boonstra (2007a) schetst. Toch ligt in het begin van de samenwerking de focus op het leren kennen van elkaar en verschuift deze focus naar het opstellen van het gezamenlijke doel. Hiermee komt de focusverschuiving overeen met de twee fases die Boonstra (2007a) onderscheidt. Tijdens de vorming wordt overeenkomend met Boonstra (2007a) ook gesproken over besluitvormingsprocedures en kostenverdelingen. Bij de pilots ligt de focus echter op het bepalen van een gemeenschappelijk doel. Van Montfort (2008) onderschrijft het belang van een gezamenlijke ambitie.

De vorming van een gezamenlijke ambitie is binnen alle pilots een proces van minimaal een jaar geweest. Verschillende factoren hebben invloed gehad op dit proces. In paragraaf 2.2.1 is beschreven dat organisaties die deelnemen aan de pilots overheidsorganisaties of non-profit organisaties zijn. Deze organisaties hebben geen financieel doel als einddoel. Al deze

organisaties hebben als doel waarde te creëren. Voor de gemeente Amsterdam is dat publieke waarde voor zijn inwoners, ondernemers en bezoekers. Voor de bonden en de verenigingen is dat wat hun leden belangrijk vinden. De waardeproposities van alle organisaties maken het komen tot een gezamenlijke ambitie langdurig en complex.

Steun vergaren, tijdrovend maar noodzakelijk

In paragraaf 2.2.1 staat ook dat hoewel overheidsorganisaties en non-profit organisaties geen financiële doelstellingen hebben, ze wel financiën nodig hebben om doelen te behalen. Deze financiën komen bij de gemeente voort uit politiek mandaat en bij verenigingen en bonden uit wat leden belangrijk vinden (Moore, 2000). Dit betekent dat alle vertegenwoordigers voldoende steun moeten hebben uit de eigen organisatie om deel te kunnen nemen aan de pilot. Het verkrijgen van steun uit de individuele organisatie voor een gemeenschappelijk doel kan leiden tot legitimatiespanning binnen de samenwerking.

Voor vertegenwoordigers van de verenigingen betekent dit dat er regelmatig terugkoppeling is naar de vereniging. Hoewel de intensiviteit van het terugkoppelen per vereniging verschilt, heeft dit wel tijd gekost. Ondanks dat afstemming met de vereniging het proces vertraagd heeft, is de vertraging niet buitenproportioneel. Daarbij is brede steun vanuit de vereniging belangrijk voor de implementatie van de betaalde kracht in de organisatie. Hetzelfde geldt voor de bonden die wel binnen hun organisatie steun moeten hebben. Het verkrijgen van deze steun drukt echter niet op de capaciteit van de samenwerking.

Tot slot moet de gemeente Amsterdam de keuze om te investeren ook intern legitimeren. Hoewel budget voor de pilots beschikbaar is kost het verkrijgen van dit budget veel tijd. Met name de verenigingen binnen de Zwempilot ervaren dit als een zware last. Hierbij gaat het over bureaucratische processen zoals het aantal mensen dat op detail de plannen moet goedkeuren. Het kost vrijwillige capaciteit om plannen bij de gemeente Amsterdam aan te leveren. Deze capaciteit kan niet ingezet worden om resultaten te bereiken. De spanning tussen steun van de gemeente en operationele capaciteit definiëren van de Noort en collega's (2017) als legitimatiespanning.

Het belang van open discussie

De intentie van de pilots is om te opereren in gelijkwaardigheid. Het plaatsvinden van discussie draagt bij aan het opstellen van een concreet gezamenlijk doel (Klijn, et al., 2006). Waar het in de formatiefase gaat over verschillen tussen de organisaties, gaat het tijdens de vormingsfase over verschillen in ambities. Een open discussie begint met het kenbaar maken van de ambities met een betaalde kracht. Daarna worden de ambities naast elkaar gelegd en gekoppeld aan de operationele capaciteit van de pilot. Een procesbegeleider bewaakt de open discussie zodat alle organisaties gehoord worden. Een open discussie

draagt bij aan een gemeenschappelijk doel waar alle organisaties zich in kunnen vinden. Wanneer organisaties onvoldoende gehoord worden, belemmert dit de meerwaarde van het alliantiemodel ten opzichte van het concessiemodel. Want juist het vroegtijdig betrekken van organisaties bevordert het alliantiemodel tot het beter bereiken van gestelde doelen, stellen Edelenbos en Teisman (2008, p. 617). Achteraf kan bijvoorbeeld betwist worden of de Zwempilot de meeste meerwaarde heeft gehaald uit de focus op Waterhelden, terwijl de verenigingen juist behoefte hebben aan ondersteuning bij bestuurlijke ballast.

De optimale scopebepaling sluit aan bij de operationele capaciteit

Een onderdeel van de open discussie is ook het aanscherpen van het gemeenschappelijke doel. Wanneer organisaties onvoldoende keuzes maken in de doelen, blijft de scope van de samenwerking te breed. Een scope is te groot wanneer de operationele capaciteit niet toereikend is. De spanning tussen de scope en de operationele capaciteit definiëren van de Noort en collega's (2017) als prestatiespanning. In de Zwempilot komt dit terug in de zoektocht naar een betaalde kracht. De gestelde doelen blijken te ambitieus voor de uren die beschikbaar zijn. De organisaties moeten daarom weer in gesprek om de scope kleiner te maken. Behalve dat het uitblijven van sollicitanten door een te grote scope tijd kost, heeft het uitblijven van resultaat ook een negatief effect op de motivatie van organisaties om deel te nemen aan de samenwerking. In overeenstemming met de bevindingen van Klijn en collega's (2006) is een goed geformuleerde scope tijdens de vorming van belang.

Samenwerkingsovereenkomst

Het resultaat van de vormingsfase is een samenwerkingscontract of plan. Hierin staan de doelen van de samenwerking beschreven. Deze doelen werken in het vervolg van de samenwerking als kader bij het bepalen van werkzaamheden. Naast doelen zijn ook de verdeelsleutel en samenwerkingsafspraken in dit document opgenomen. Het opstellen van deze afspraken zorgt voor duidelijkheid binnen de samenwerking. Dit komt overeen met Boonstra (2007a) die stelt dat samenwerkingsafspraken een belangrijk deel van de vorming zijn.

6.1.3 Functioneren

Wanneer de pilot zich richt op het bereiken van de gezamenlijke doelen, start de functioneringsfase (Boonstra, 2007a). Binnen de pilots start het functioneren wanneer de zoektocht naar een betaalde kracht begint. De samenwerking tussen de organisaties en betaalde kracht heeft invloed op het resultaat. De samenwerking heeft operationele capaciteit nodig om de doelen te behalen. De operationele capaciteit van een pilot bestaat uit de uren van een betaalde kracht en de aanvullende ondersteuning die deelnemende organisaties bieden.

Samen een betaalde kracht aansturen kost tijd

Allereerst de capaciteit van de betaalde kracht. Deze is in de pilots meetbaar aan de hand van het aantal uren. Uit de vormingsfase is al gebleken dat wanneer operationele capaciteit niet voldoende is voor het gemeenschappelijke doel er geen geschikte kandidaat gevonden wordt. Het bepalen van werkzaamheden stopt echter niet in de vormingsfase. Juist tijdens het functioneren komen werkgevers bij elkaar en bepalen werkgevers werkzaamheden. Boonstra (2007b) stelt dat samenwerken op basis van gelijkwaardigheid aandacht voor procesmanagement vereist, waarbij voortdurend afgestemd moet worden tussen organisaties. Daarbij stellen Sullivan en Skelcher (2002) dat ook iemand de samenwerking moet leiden.

De bevinding van Boonstra (2007b) dat samenwerken aandacht vereist, komt in zowel de Set-up Club als de Zwempilot terug. Binnen beide pilots komen organisaties regelmatig bij elkaar om werkzaamheden van de betaalde kracht af te stemmen. Hierbij is geen sprake van een leider binnen de pilots zoals Sullivan en Skelcher (2002) als belangrijke factor zien. Het ontbreken van een leider en werken op basis van gelijkwaardigheid hebben juist een positieve impact op de samenwerking.

De periodieke afstemming tussen organisaties gedurende het functioneren kost veel tijd voor de vrijwilligers die aan de overleggen deelnemen. Zowel de bevindingen van Boonstra (2007b) als de resultaten van dit onderzoek stellen dat deze afstemming belangrijk is. Desondanks kosten de overleggen vrijwillige capaciteit. Wanneer overleggen te vaak plaatsvinden ontstaat er legitimatiespanning, omdat de overleggen teveel tijd van de operationele capaciteit kosten (Van de Noort et al., 2017).

Periodieke afstemming draagt bij aan het inzicht van de stakeholders in de capaciteit van de pilot. Door regelmatig met elkaar en de betaalde kracht contact te hebben kan prioriteit aan werkzaamheden gegeven worden op basis van de beschikbare capaciteit. Deze werkwijze zorgt ervoor dat er geen doelen worden nagestreefd waar geen uren voor zijn vanuit de betaalde kracht. Periodieke afstemming draagt daarmee bij aan het verminderen van prestatiespanning tijdens het functioneren (Van de Noort et al., 2017).

Het belang van ondersteuning voor het realiseren van resultaten

De operationele capaciteit van de samenwerking bestaat niet enkel uit het aantal uren van een betaalde kracht. Organisaties in de samenwerking kunnen ook op een andere manier capaciteit toevoegen aan de samenwerking. Dat organisaties blijven investeren in de samenwerking is door Boonstra (2007a) als factor voor succes aangeduid. Uit de drie pilots blijkt dat het niet altijd mogelijk is om deze overige investeringen te doen, waardoor doelen niet gehaald worden.

Een voorbeeld van een tekort aan operationele capaciteit is het doel om basketbal in de wijk aan te gaan bieden. Het idee is dat de bond investeert in basketbalbelijning op openbare pleintjes. De betaalde kracht heeft als doel deze veldjes te activeren om zo basketbal in de wijk aan te bieden. Aanleg van de belijning blijft echter uit, waardoor de betaalde kracht de ambities in de wijk niet kan waarmaken.

Een ander voorbeeld is de Zwempilot. Het doel is om met het Waterheldenprogramma de doorstroom van leeszweemmen naar verenigingen te stimuleren. De betaalde kracht heeft het Waterheldenprogramma geschreven, maar dat blijkt beperkt tot uitvoering te kunnen komen, omdat er te weinig badwater en trainers zijn. Om dit programma te verwezenlijken is een extra investering vanuit de samenwerking nodig. Tot op heden blijft deze investering uit en is het ook onbekend vanuit welke organisatie deze investering moet komen.

Bij zowel de Basketbalpilot als de Zwempilot heeft het gebrek aan operationele capaciteit ervoor gezorgd dat resultaten uitblijven. Het uitblijven van resultaten doordat de operationele capaciteit niet toereikend is, is een vorm van prestatiespanning (Van de Noort et al., 2017).

6.1.4 Transformeren

Transformatie gaat over het vernieuwen van de pilot. Samenwerkingen vernieuwen om te blijven bestaan wanneer resultaten uitblijven of als alle doelen gehaald zijn (Boonstra, 2007a). Transformatie is alleen bij de Zwempilot voorgekomen vanwege het uitblijven van een geschikte kandidaat voor de functie. Het ontbreken van een geschikte kandidaat is het gevolg van een te groot gemeenschappelijk doel. Hierdoor moeten de organisaties keuzes maken om het gemeenschappelijke doel kleiner te maken. De innovatie van het gemeenschappelijke doel kost tijd, maar omdat er al vertraging is, is er ook tijdsdruk. Hoewel het uitdagend is om gemaakte afspraken te herzien, heeft tijdsdruk een positief effect gehad om tot een beslissing te komen. Tijdens de evaluatie tussen het eerste en tweede jaar wordt de mogelijkheid om oude doelen mee te nemen naar het tweede jaar opnieuw verkend.

6.2 De samenwerkingsvorm binnen de professionaliseringspilots

Uit paragraaf 3.1 blijkt dat samenwerking tussen organisaties in het Nederlandse sportlandschap veelvuldig voorkomt (Camy et al., 2004). Sportverenigingen spelen een belangrijke rol bij het bereiken van maatschappelijke doelen. Uit paragraaf 2.3.2 blijkt dat onderscheid gemaakt wordt tussen twee vormen van PPS: het concessiemodel en het alliantiemodel (Van Ham en Koppenjan, 2002). Het concessiemodel is een hiërarchisch contract, waarbij de overheid de leiding heeft en de private partij uitvoert (Klijn en Van Twist, 2007). Het alliantiemodel daarentegen is een gelijkwaardig partnerschap, waarin beide partijen gezamenlijk doelen bereiken en risico's en opbrengsten delen (Eversdijk, 2009). In

deze paragraaf wordt de samenwerkingsvorm binnen de pilots geanalyseerd aan de hand van drie kenmerken van het alliantiemodel.

6.2.1 Gelijkwaardigheid binnen de pilots

De intentie van de gemeente Amsterdam bij de pilots is om samen te werken op basis van gelijkwaardigheid. Het kenmerk gelijkwaardigheid staat ook in de definitie van Eversdijk (2009) van het alliantiemodel. De bonden in de drie pilots delen de gelijkwaardige intentie. Wat bijdraagt aan gelijkwaardigheid binnen de pilots is dat de ambities van de verenigingen als basis fungeren. In de Basketbalpilot bijvoorbeeld is gekeken naar de ambitie van de club en vervolgens naar hoe de bond en de gemeente Amsterdam zich daarin kunnen vinden.

Ondanks de intentie van de bonden en de gemeente Amsterdam is het belangrijk gelijkwaardigheid kritisch te analyseren. Zowel de gemeente Amsterdam als de bonden hebben beleidsdoelstellingen die investering in de pilots legitimeren. Uit de resultaten blijkt niet dat verenigingen de beleidsdoelstellingen van de gemeente en bond als ongelijkwaardig hebben gezien. De vele contactmomenten en de vrijheid die vertegenwoordigers hebben omdat het om een pilot gaat, hebben hieraan bijgedragen. Daarbij sluiten de ambities van de verenigingen goed aan bij de doelstellingen van de gemeente Amsterdam en desbetreffende bond.

Toch blijkt uit de Zwempilot dat wanneer keuzes gemaakt moeten worden de samenwerking wellicht minder gelijkwaardig is. In paragraaf 6.1.4 is beschreven dat de Zwempilot naar aanleiding van prestatiespanning moet transformeren door de doelstelling kleiner te maken. Toen is gekozen om in te zetten op doorstroom van lezwemmers en technisch kader. Dit zijn doelen die goed aansluiten bij de doelstellingen van de gemeente Amsterdam en de bond. Hoewel de zwemverenigingen niet onwelwillend staan tegenover doorstroom, hebben sommige verenigingen al een wachtlijst. Verenigingen hebben bijvoorbeeld meer behoefte aan het wegnemen van bestuurlijke ballast. De keuze voor doorstroom en technisch kader roept het vermoeden op dat de organisaties toch niet volledig gelijkwaardig zijn.

Tot slot is het belangrijk nog een kritische kanttekening te plaatsen bij de pilotfase. Doordat voor de gemeente Amsterdam en veel bonden sprake is van een pilot is er veel aandacht voor de projecten. Medewerkers hebben de tijd om intensief deel te nemen aan de vorming van het gemeenschappelijke doel. Daarnaast hebben de pilots nog geen vooraf geformuleerd doel over wat een samenwerking moet opleveren. Wanneer deze vorm van ondersteuning structureel wordt in de vorm van een subsidie bijvoorbeeld, worden de richtlijnen van de gemeente Amsterdam harder.

6.2.2 Gezamenlijke risico's en opbrengsten

Een ander kenmerk van het alliantiemodel is dat organisaties risico's en opbrengsten delen binnen de pilots (Eversdijk, 2009). Risico's en opbrengsten kunnen financieel gedeeld worden, maar omdat het binnen de pilots gaat om publieke waarde wordt ook gekeken naar de mate waarin organisaties profiteren van de samenwerking.

Risicodeling: financieel, maar niet volledig

Allereerst het financiële risico. Dit wordt bij de start van de pilot gedeeld volgens de verdeelsleutel. Elke organisatie levert een financiële bijdrage aan de betaalde kracht. Hogere loonkosten, door bijvoorbeeld inflatie, zorgen voor onverwachte overschrijding van het afgesproken budget. Organisaties hebben gezamenlijk onderzocht hoe dit verschil gedragen kan worden. De gemeente heeft bijvoorbeeld extra geld geïnvesteerd als extra bijdrage. De extra investering van verenigingen bestaat in deze gevallen uit extra vrijwillige inzet.

Het delen van de risico's gaat ook over risico's tijdens het functioneren van de betaalde kracht. Zo kunnen er tijdens het functioneren tegenvallers zijn waardoor extra investeringen nodig zijn. Binnen de pilots ligt de verantwoordelijkheid bij de verenigingen om de kosten te dekken. Een voorbeeld van een risico is het orgaan SAJV. Deze is gestopt in het verleden vanwege onvoldoende omzet. De verenigingen uit de Set-up Club willen de SAJV terug en staan om deze reden gezamenlijk financieel garant voor de SAJV.

De organisaties die deelnemen lopen niet alleen een financieel risico. Als de pilot onsuccesvol is of stopt, heeft dit gevolgen voor de organisaties. Omdat de samenwerking voor de gemeente Amsterdam en bond een pilot is, kan het risico als minimaal beschouwd worden. Een gevolg zou kunnen zijn dat de inzet van betaalde krachten geen structurele vorm van ondersteuning wordt.

Het risico voor verenigingen is groter wanneer de pilot stopt. De betaalde kracht is immers actief binnen de vereniging. In de Basketbalpilot komt dit ook terug in de resultaten. De basketbalclub heeft een afhankelijkheid van de andere organisaties om de betaalde kracht te kunnen betalen. Daarbij is de betaalde kracht een belangrijk onderdeel geworden van de organisatie en zijn de ambities van de club niet gestremd. Het wegvallen van de betaalde kracht zal daarom grote gevolgen hebben voor de club. De club is zich er dan ook van bewust dat hij in dit geval naar andere mogelijkheden voor financiering moet zoeken.

Evenredige opbrengsten: onrealistisch, maar niet storend

Het doel van de pilots is dat alle organisaties profiteren van het gezamenlijke doel. Dit moet bewerkstelligd worden door tijdens de vorming van het gezamenlijke doel iedereen mee te laten beslissen. Het idee is dat als iedereen zich kan vinden in het gezamenlijke doel de pilot gezamenlijke opbrengsten realiseert.

De resultaten van de pilot leren echter dat niet elke organisatie evenveel profijt heeft van de opbrengsten. Aan de Zwempilot neemt bijvoorbeeld een zwemvereniging deel zonder jeugdafdeling, terwijl één van de hoofdoelen het doorstromen van leeszweemmers is. Ook binnen de Set-up Club verkeren verenigingen in verschillende fases waardoor inzet van de betaalde kracht niet voor alle verenigingen van toepassing is.

De bovengenoemde voorbeelden doen denken dat de verhouding tussen de organisaties scheef is. Uit de pilots blijkt dat dit niet als probleem wordt ervaren. Om een groter doel te bereiken moeten soms werkzaamheden uitgevoerd worden waar een organisatie minder profijt van heeft. Een goede relatie tussen organisaties waarin organisaties elkaar vertrouwen en gunnen, draagt hieraan bij.

6.2.3 Verenigingen verantwoordelijk voor de resultaten

Een derde kenmerk van het alliantiemodel is dat de verantwoordelijkheid om resultaten te behalen gedeeld wordt (Eversdijk, 2009). Uit de resultaten blijkt dat de verantwoordelijkheid in het begin van de samenwerking gedeeld is. Alle organisaties voelen zich verantwoordelijk om te komen tot een gezamenlijk doel met een bijbehorend plan. Hierbij hebben de bonden en de gemeente zich meer beziggehouden met het begeleiden van het proces. Zo heeft de gemeente Amsterdam bij de Zwempilot een procesbegeleider ingehuurd. De verantwoordelijkheid van de verenigingen gedurende deze fase uit zich in het schrijven van het plan en betrokken blijven bij het proces. Zo zijn de verenigingen binnen de Set-up Club verantwoordelijk om een plan aan te leveren.

Resultaat gaat echter ook om wat de samenwerking uiteindelijk bereikt. Wat binnen alle drie de pilots opvalt is dat wanneer de betaalde kracht aan de slag gaat de gemeente en de bond minder intensief betrokken zijn. Binnen de Set-up Club is de positie van de gemeente en bond bijvoorbeeld gedefinieerd als “kaderstellend”. Dit betekent in de praktijk dat de gemeente en bond bij het vormen van de samenwerking mee hebben bepaald aan de kaders van het gemeenschappelijke doel. Tijdens het functioneren van de betaalde kracht betekent deze rol dat het aansturen en het bereiken van de doelen bij de verenigingen ligt. Ook binnen de Zwempilot, waar de gemeente en bond tijdens de vorming nauw bij betrokken zijn, is het tijdens het functioneren meer een project van de verenigingen. Vrijwilligers van de verenigingen moeten de betaalde kracht aansturen en ondersteunen om de doelen te halen. Dit zorgt voor extra werkdruk bij de vrijwilligers.

Ook bij het evalueren is het de verantwoordelijkheid van de verenigingen om de resultaten te delen met de verenigingen. Dit is een logisch gevolg van het feit dat de gemeente en bond tijdens het functioneren minder intensief betrokken zijn. Desondanks creëert het wel een situatie waarin de verenigingen moeten toelichten welke taken zijn uitgevoerd en wat de

resultaten hiervan zijn. Er heeft zich geen situatie voorgedaan waarbij de verenigingen afgerekend worden op de evaluatie. De evaluatie is dan eerder ook een moment geweest in de samenwerking waarbij de gemeente en bond weer inhoudelijk met de verenigingen in gesprek gaan. Desondanks ligt de verantwoordelijkheid om te evalueren bij de verenigingen.

6.3 Vertrouwen is doorslaggevend

Uit paragraaf 2.4.2 blijkt dat samenwerkingen binnen het alliantiemodel uitgevoerd worden op basis van wederzijds vertrouwen (Edelenbos & Klijn, 2009). Vertrouwen is daarom ook beschreven als succesfactor van een samenwerking in paragraaf 2.4.3 (Skelcher & Sullivan, 2002). Uit de analyse van de verschillende fases blijkt ook dat vertrouwen gedurende de hele samenwerking bijdraagt aan succes. In deze paragraaf is daarom vertrouwen binnen de pilots geanalyseerd.

Vertrouwen komt op verschillende manieren terug in de pilots. Allereerst hebben mensen vertrouwen in anderen doordat ze bepaalde competenties zien. Binnen de Set-up Club is er bijvoorbeeld het vertrouwen dat andere vertegenwoordigers in staat zijn verder te kijken dan hun eigen uitdagingen. Vertrouwen hebben in de competenties van anderen zorgt voor draagvlak om aan de pilots deel te nemen.

Vertrouwen komt ook voort uit betrokkenheid. Betrokkenheid gaat over de manier waarop anderen betrokken zijn bij de pilot. Als iedereen op tijd is en goede stukken aanlevert, toont dat betrokkenheid. Betrokkenheid gaat ook over begaan zijn met andere organisaties. Binnen de Basketbalpilot wordt specifiek de accounthouder Noord benoemd. Binnen de pilots werkt betrokkenheid bij de pilot als motivator om te investeren in de samenwerking.

Vertrouwen is binnen de pilots ook ontstaan doordat tijd is geïnvesteerd in het leren kennen van elkaar. Binnen alle pilots is er een moment waarop de organisaties elkaar leren kennen. Bij de zwemclubs is dit tijdens het gesprek over badwatertarieven, terwijl dit bij de Set-up Club is wanneer de gesprekken over een betaalde kracht starten. In beide gevallen leren de vertegenwoordigers elkaars uitdagingen, ambities en beweegredenen kennen. Het kennen van de ander zorgt voor vertrouwen in de ander zijn motieven. Ook elkaar resultaten gunnen waar zelf niet direct van geprofiteerd wordt, vindt hier zijn grondslag.

Vertrouwen hoeft niet over personen te gaan, maar kan ook over het resultaat gaan. Zo hebben verschillende respondenten over alle pilots aangegeven vertrouwen te hebben in een positief resultaat. Binnen de Set-up Club heerst bijvoorbeeld het vertrouwen dat de SAJV een meerwaarde is voor het volleybal en dat ze dat met elkaar kunnen bewerkstelligen. En binnen de Zwempilot is er na het vinden van geschikte kandidaten ook weer vertrouwen in een goed resultaat.

7. Conclusie

In paragraaf 1.3 staat de hoofdvraag van dit onderzoek. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deze hoofdvraag. Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn eerst de antwoorden op de drie deelvragen uit paragraaf 1.4 beschreven.

7.1 Deelvragen

Hoe geven organisaties binnen de pilots de samenwerking vorm?

Binnen de pilots is samengewerkt tussen bonden, de gemeente Amsterdam en verenigingen. Gedurende het proces van de pilots is sprake van vier fases. Deze fases zijn formatie, vorming, functioneren en transformatie. Als de pilot geformeerd wordt, ligt de focus op kennismaking tussen de organisaties. De formatie resulteert in organisaties die een samenwerking willen onderzoeken en organisaties die afhaken. De organisaties die deelnemen geven daarna de samenwerking vorm door een gemeenschappelijk doel te formuleren. Dit is een tijdrovend en intensief proces door uiteenlopende ambities. Tijdens de eerste twee fases zijn alle betrokken organisaties actief betrokken.

Nadat het gezamenlijke doel geformuleerd is, gaat de pilot functioneren om de doelen te behalen. Het functioneren van de pilots begint wanneer de acquisitie van een betaalde kracht start. Als doelen niet gehaald kunnen worden moet de pilot transformeren. Als de transformatie succesvol is, gaat de pilot verder met functioneren. Tijdens de laatste twee fases zijn de gemeente en bond minder actief betrokken. De verantwoordelijkheid om doelen te halen ligt hierdoor bij de verenigingen.

Welke spanningen belemmeren de productie van publieke waarde?

Binnen de pilots zijn twee spanningsvelden gedefinieerd die de creatie van publieke waarde beïnvloeden. Allereerst legitimatiespanning. Dit treedt op wanneer het legitimeren van de pilot disproportioneel veel operationele capaciteit vraagt. Hoewel de betaalde kracht niet overmatig veel capaciteit kwijt is aan verantwoording, heeft zich dit bij verenigingen ten opzichte van de gemeente Amsterdam wel voorgedaan. Wanneer de gemeente gedetailleerde verantwoording wil, vraagt dit vrijwillige capaciteit van de vereniging die ook anders besteed had kunnen worden.

Ten tweede prestatiespanning. Dit treedt op wanneer de operationele capaciteit onvoldoende is voor het gemeenschappelijke doel. Binnen alle pilots zijn de ambities groter dan de operationele capaciteit. Organisaties moeten daarom keuzes maken in welke ambities terugkomen in het gemeenschappelijke doel. Wanneer organisaties onvoldoende slagen in het maken van keuzes en de scope te breed blijft, treedt prestatiespanning op. Het gevolg

van prestatiespanning is dat opgestelde doelen niet gehaald worden. Dit zorgt voor druk op de samenwerking.

Welke factoren van de samenwerking hebben invloed op de opbrengsten van de pilots?

Verskillende factoren hebben de uitkomst van de pilots beïnvloed. Vertrouwen in de pilot is in dit onderzoek nadrukkelijk naar voren gekomen. Vertrouwen in andere vertegenwoordigers is een motivator om deel te nemen aan de pilot en om zelf meer energie in de samenwerking te steken. Daarnaast is een gemeenschappelijk doel dat door alle stakeholders gedragen wordt, bepalend voor succes. Het komen tot een gemeenschappelijk doel kost tijd. Een open gesprek waarbij oog is voor verschillen in organisaties en ambities draagt bij aan het opstellen van een gemeenschappelijk doel.

7.2 Hoofdvraag

Hoe wordt publieke waarde gedurende de samenwerking binnen de professionaliseringspilots gecreëerd door de organisaties die deelnemen aan de pilots?

Binnen de pilots hebben gemeente, bonden en verenigingen intensief met elkaar samengewerkt om hun gemeenschappelijke doel te bereiken. Uit dit onderzoek blijkt dat de samenwerking tussen deze organisaties de publieke waardecreatie van de pilots beïnvloedt. Allereerst de relatie tussen organisaties. Een kennismaking waarin organisaties elkaar leren kennen zorgt voor vertrouwen onderling en bevordert de resterende samenwerking. Een risico van de samenwerking is het opstellen van een groot gemeenschappelijk doel waar onvoldoende operationele capaciteit voor is. Het gevolg is dat doelen niet gehaald worden. Het uitblijven van resultaat heeft een negatief effect op de motivatie van organisaties om deel te nemen. Een open gesprek waarin organisaties elkaar vertrouwen, resultaten gunnen en het grotere doel in acht nemen, bevordert het vermogen om het gemeenschappelijke doel kleiner te maken.

Wanneer de pilots een betaalde kracht aanstellen gaat de pilot functioneren om het gezamenlijke doel te realiseren. Een goede samenwerking waarin vertegenwoordigers elkaar vertrouwen en gunnen, bevordert de inzet van de betaalde kracht. Daarbij helpt een goed proces om zicht te houden op de beschikbare capaciteit. De capaciteit van de pilots bestaat niet enkel uit uren van de betaalde kracht. Wanneer organisaties niet in staat zijn de betaalde kracht te ondersteunen blijven resultaten uit.

Dit onderzoek geeft inzichten in de samenwerking binnen de professionaliseringspilots van de gemeente Amsterdam. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt voor een structurele werkwijze van de gemeente Amsterdam waarin samen met verenigingen en bonden betaalde krachten worden ingezet.

8. Discussie

In de discussie zijn de waarde van de resultaten en de conclusies van dit onderzoek kritisch bekeken. Dit is gedaan door nuance aan te brengen in de uitkomsten, verbeterpunten te beschrijven en suggesties te doen voor vervolgonderzoek

8.1 Theoretische reflectie

In dit onderzoek hebben twee kernconcepten centraal gestaan. Dit zijn de theorie van Moore (1995) over de strategische driehoek en de bevindingen van Boonstra (2007a) over het alliantiemodel. De concepten publieke waarde, legitimiteit en steun en operationele capaciteit uit de strategische driehoek komen overeen met de empirische resultaten van dit onderzoek.

De theorie van Boonstra (2007a) is op twee manieren gebruikt. Enerzijds zijn succesfactoren van een samenwerking geformuleerd. Anderzijds is de theorie ook gebruikt om het proces van de pilots te doorgronden in de vorm van vier fases. De vier fases komen overeen met de empirische bevindingen van dit onderzoek. Hoewel succesfactoren ook terugkomen in de resultaten vallen deze niet altijd binnen de categorieën van Boonstra (2007a). Daarbij houdt Boonstra (2007a) ook rekening met het winstoogmerk van de private organisatie. Dit winstoogmerk ontbreekt in de pilots.

Binnen het sportbeleid is professionalisering ook moeilijk te kaderen binnen de kaders die in dit onderzoek gesteld zijn op basis van Janssens (2011) en Bayle en Robinson (2007).

Onderzoek en uitspraken over professionalisering gaan voornamelijk over het brede begrip. Hier zijn bijvoorbeeld professionele buurtsportcoaches of het toevoegen van professionele systemen ook onderdeel van. Binnen het onderzoek wordt met de professionaliseringpilots wel enkel verwezen naar het toevoegen van betaalde krachten. Door in het onderzoek te verwijzen naar betaalde krachten en in stukken ook te zoeken naar deze benaming is gepoogd de begrippen professionalisering en betaalde krachten van elkaar te scheiden.

8.2 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek biedt belangrijke inzichten in de samenwerking om een betaalde kracht bij sportverenigingen in te zetten. Toch zijn er ook een aantal beperkingen. Allereerst is het belangrijk te vermelden dat ik als onderzoeker door mijn werkzaamheden bij de gemeente Amsterdam al betrokken ben bij de pilots. Hierdoor is het belangrijk rekening te houden met mogelijke bias van de onderzoeker. De andere rol als ambtenaar kan ook als gevolg hebben dat respondenten antwoorden geven die wenselijk zijn. Durft een club bijvoorbeeld kritiek te geven op een belangrijke stakeholder, terwijl de samenwerking nog loopt? Een algemeen beeld van de interviews toont aan dat de respondenten wel degelijk kritisch kunnen zijn op de gemeente.

Ook moet rekening gehouden worden met de fase van de pilots. Binnen de gemeente en bonden worden de drie casussen gezien als pilots. Het doel van dit onderzoek is om een uitspraak te doen over het structureel inzetten van betaalde krachten. De vraag is echter in welke mate de betrokkenheid van gemeente en bonden vergelijkbaar is indien er structureel aanbod is. Hebben deze organisaties in het geval van meer projecten nog steeds de tijd om evenveel individuele aandacht te bieden?

8.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

De uitkomst van dit onderzoek biedt ook de mogelijkheid tot vervolgonderzoek. Binnen dit onderzoek is een beperkt aantal pilots onderzocht die allemaal niet afgerond zijn. Onderzoek naar samenwerking rondom betaalde krachten bij sportverenigingen zou een relevant onderzoek kunnen zijn binnen een grotere onderzoekspopulatie. Ook de situatie waarin de samenwerking zich bevindt, biedt aanleiding tot vervolgonderzoek. De drie casussen zitten in de pilotfase. Onderzoek naar afgeronde samenwerkingen vanuit structureel beleid zou relevante uitkomsten kunnen opleveren. In dit onderzoek ligt de focus op de vertegenwoordigers van opdrachtgevende organisaties. Het veranderen van het perspectief door te redeneren vanuit de betaalde kracht is ook een relevant vervolgonderzoek. Daarnaast zou een verdiepend onderzoek naar de discursieve positie van organisaties binnen de samenwerking inzicht kunnen bieden in de mate waarin organisaties inspraak hebben in de doelen. Tot slot zou ook een verdiepend onderzoek naar de factor vertrouwen binnen PPS relevante resultaten kunnen opleveren.

9. Literatuurlijst

- Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American review of public administration*, 38(2), 130-148.
- Alford, J., & O'flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *Intl Journal of Public Administration*, 32(3-4), 171-191.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Archer, M., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (1998). General introduction. In M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie (Eds.), *Critical realism: Essential readings*. London: Routledge.
- Baatenburg de Jonge, R., Bekker, G., Löwik, S. en Wardenaar, R. (2007). Besturen als sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector. Universiteit Leiden/Campus.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European sport management quarterly*, 7(3), 249-268.
- Boessenkool, J., F. van Eekeren en J. Lucassen (2008) Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij, *Discussie artikel Sportknowhow*.
- Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). Sportverenigingen: tussen tradities en ambities. Nieuwegein: Arko Sport Media.
- Boeije, H. (2008). Kwalitatieve methoden en survey-methodologie: een verslag van de ESRA-conferentie 2008. *KWALON*, 14(3).
- Boonstra, Jaap. (2007a). Ondernemen in allianties en netwerken: een multidisciplinair perspectief. *Computational Geometry: Theory and Applications - COMGEO*. 61. 5-35.
- Boonstra, J. (2007b), Samenwerken in allianties en netwerken: Spelen met paradoxen, in: Boonstra, J. (red) (2007), *Ondernemen in allianties en netwerken: een multidisciplinair perspectief*, Kluwer, Deventer, p. 323-337.
- Bruins, B., Bolsius, L., Van Zanen, J., & Bolhuis, A. (2018). Nationaal Sportakkoord, sport verenigt Nederland. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Bryce, H. (1992). *Financial and strategic management for non-profit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bult-Spiering, M. (2003). *Publiek Private Samenwerking, De Interactie Centraal*. (Dissertatie). Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Camy, J., Clijnen, L., Madella, A., & Pilkington, A. (2004). Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training. *Vocational education and training in the field of sport in the European Union. Situation, trends and outlook*. Lyon: Vocasport.

- Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (2002). Explaining society: An introduction to critical realism in the social sciences. *London: Routledge*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The Sage handbook of qualitative research. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Edelenbos, J. & Teisman, G.R. (2008). 'Public-private partnership: on the edge of project and process management. Insights from Dutch practice: the Sijtwende spatial development project. *Government & Policy*, 26(3), 13, 614-626.
- Eversdijk, A.W.W. & A.F.A. Korsten, Concessionele publiek-private samenwerkingsrelaties. Feiten en ficties bij op DBFM gebaseerde infrastructurele projecten, in: *Bestuurswetenschappen*, 2009, nr. 3, p. 25-44.
- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), p. 181–194. <https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1080/13645579.2016.1144401>.
- Fremont-Smith, M. R. (1965). Foundations and government: State and federal law and supervision. New York: Russell Sage
- Gemeente Amsterdam (2017). Sportvisie 2025 'De Sportieve Stad'. Geraadpleegd via <https://www.amsterdam.nl/sociaaldomein/sportbeleid/sportvisie-2017-2025/>.
- Gemeente Amsterdam (2019). Agenda Sport en Beweging 2019-2022. Geraadpleegd via <https://www.amsterdam.nl/sociaaldomein/sportbeleid/agenda-sporten-bewegen-2019-2022/>
- Geuijen, C. H. M., Moore, M. H., Cederquist, A., Ronning, R., & Van Twist, M. (2017). Creating public value in global wicked problems. *Public Management Review*, 19(5), 621-639. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192163>
- Gollin, R. (2023, november). Bestuurders in amateursporten raken overbelast en missen waardering, zo blijkt uit onderzoek. *Volkskrant.nl*. <https://www.volkskrant.nl/sport/bestuurders-in-amateursporten-raken-overbelast-en-missen-waardering-zo-blijkt-uit-onderzoek~b17f5c93/>
- Van der Ham, H., en Koppenjan, J.F.M. (2002). Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur; wenkend of wijkend perspectief. – Utrecht: Lemma.
- Henry, I. (2007). Globalisation, governance and policy. In: I. Henry (Ed.), *Transnational and comparative research in sport. Globalization, governance and sport policy*. (pp.3-21). Abingdon: Oxon.
- Henry, I., & Ko, L. (Eds.). (2013). *Routledge handbook of sport policy*. Taylor & Francis Group.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2005). *The challenge of public-private partnerships: Learning from International Experience*. Edward Elgar Publishing.

- Hoeijmakers, R. (2022). Sportverenigingen in transitie?: verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021. Mulier Instituut.
- Hoeijmakers, R., & van der Roest, J. W. (2023). Conformity to institutional logics and organizational strength of voluntary sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2227638>.
- Hood, C. (1995). 'The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme?' *Organizations, Accounting and Society*.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox?. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 267-282.
- Janssens, J.W. (2011). De prijs van vrijwilligerswerk, professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport. Openbare Les Sport, Management en Ondernemen. Amsterdam: HvA Publicaties.
- Kemps, M. M. F. M. (2012). Betaald en onbetaald in de vrijwillige sportvereniging: strijd of samenspel? (Master's thesis).
- Klap, E., & Bruintjes, E. C. (2016). De Sportstimulering van Adolescente Meiden binnen het Gemeentelijk Netwerk Amersfoort (Bachelor's thesis).
- Klijn, E.H., Edelenbos, J., Kort, M.B. & Twist, M.J.W. van (2006). Management op het grensvlak van publiek en privaat, Den Haag: Lemma.
- Klijn, E. H., & Van Twist, M. J. W. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland, Overzicht van theorie en praktijk.
- Klijn, E.H., Teisman, G.R. (2000). Governing Public-Private Partnerships; analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships. – In: Osborne, S.P. (ed.) – Public-Private Partnerships; theory and practice in international perspective. – Londen : Routledge.
- Lamers, W. (2012). De regierol in sportbeleid binnen de gemeente Heumen.
- Moore, Mark H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 183-208.
- NOC*NSF. (2022, april). Professionals bij sportclubs, deel 2.
- Noordegraaf, M., & Abma, T. (2003). Management by measurement. *Public Administration*, 81(4), 853-871.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.

- Osborne, D. and Gaebler, T., Eds. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Penguin Books USA Inc., New York.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8, 377-388. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
- Sayer, A. (1992). *Methods in social science: A realist approach*. London: Routledge.
- Scholten, E. (2023, maart). Sportverenigingen dreigen massaal om te vallen. [trouw.nl](https://www.trouw.nl/sport/sportverenigingen-dreigen-massaal-om-te-vallen~b73c7649/?referrer=https://www.google.com/). <https://www.trouw.nl/sport/sportverenigingen-dreigen-massaal-om-te-vallen~b73c7649/?referrer=https://www.google.com/>.
- Seippel, O. (2002). Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Non-Profit Organisations*. Vol. 13, No. 3, p. 253-70.
- Skelcher, H. & C. Sullivan (2002). *Working accros boundaries: collaboration in public services*, Palgrave.
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Stokvis, R. (1979). *Strijd over sport. Organisatorische en ideologische ontwikkelingen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Stuij, M., & Stokvis, R. (2015). Sport, health and the genesis of a physical activity policy in the Netherlands. *International journal of sport policy and politics*, 7(2), 217-232.
- Van Bottenburg M. (2002). Ruim baan voor de sport: Rijkssportbeleid 1982-2002. In het hart van de verzorgingsstaat: Het ministerie van Maatschappelijk Werk en zijn opvolgers (CRM, WVC, VWS) Walburg Pers.
- Van Montfort, C. van (2004). Ruimte voor goed bestuur: tussen prestatie, proces en principe-2 (p. 108). WRR.
- Van Montfort, C. (2008). *Besturen van het onbekende: goed bestuur bij publiek-private arrangementen*, Lemma, Den Haag.
- Van Montfort, C. & Twist, M.J.W. van (2009). Grensvervaging en legitimiteit: Over publiek-private constructies en verbonden verantwoordelijkheden. In H.P.M. van 43 Duivenboden, E.J.Th. van Hout, C.J. van Montfort & J.C. Vermaas (red.), *Verbonden verantwoordelijkheden in het publieke domein* (p. 49-67). Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Van de Noort, M., Torre, E.J. van der & Douglas, S.C. (2017). Belofte, pijn en medicijn: het verantwoorden van publieke waardecreatie aan de lokale politiek en maatschappelijke partners. *Bestuurswetenschappen*, 71(2), 5.
- Van Thiel, S. (2022). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. (4 ed.) <https://www.coutinho.nl/nl/bestuurskundig-onderzoek-9789046908037>

- Van Twist, M., Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Kort, MB. (2006). De praktijk van publiek-private samenwerking, hoe managers omgaan met complexe PPS-projecten. *M en O*, 6(nov/dec 2006), 24-43.
- Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) (2009, 14 maart). Brief staatssecretaris met de beleidsbrief "De kracht van sport" - Toekomstig sportbeleid - Parlementaire monitor. Geraadpleegd op 26 mei 2024, van <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vi3cc026ukzv>
- Volksgezondheid Welzijn Sport (VWS). V.N.G., & VSG, NOC*NSF & POS (2022). Sportakkoord II. Sport versterkt.
- Waardenburg, M., & van Bottenburg, M. (2013). Sport policy in the Netherlands. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5(3), 465-476.
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University.
- Waardenburg, M., van den Hombergh, S., & van Bottenburg, M. (2019). Bouwen aan maatschappelijke waarden: Publiek-private samenwerking bij multi-functionele sportaccommodaties. *Boom bestuurskunde*.

10. Bijlagen

10.1 Bijlage 1: Topiclijst

Onderwerp	Subonderwerp
De probleemstelling	Wat is de aanleiding voor de professional
	Hoe is de probleemstelling bepaald
	Wat was jullie aandeel in het bepalen van de probleemstelling
	Kunnen jullie je vinden in de gezamenlijke probleemstelling
	Was er spanning bij het opstellen van de probleemstelling
	Hoe is er met deze spanning omgegaan
Het doel van de professional bepalen	Hoe is de doelstelling bepaald
	Waarom betaal je mee
	Hoe kijk je aan tegen de doelstelling
	Heb je vrijheid gehad in het bepalen van de doelstelling
	Hoe is het doel tot stand gekomen
	Hoe wordt er teruggekoppeld over de doelstelling
	Heb je het idee dat de doelstelling behaald wordt
	Hoeveel tijd was er om de doelstelling te bepalen
Samenwerkingsvorm	Hoe kwam de samenwerking onder de opdrachtgevers tot stand
	Hoe werken de opdrachtgevers samen
	Is er vertrouwen tussen de opdrachtgevers
	Is er een partij of persoon die de regie voert
	Hoe verloopt de afstemming
	Hoe intensief is de samenwerking
	Wat mis je in de samenwerking
	Wat gaat er goed in de samenwerking
Opdrachtgeverschap	Wie stuurt de professional aan
	Hoe ondersteunen de andere organisaties hierbij
Succesfactoren	Wat in de samenwerking heeft bijgedragen aan een succesvolle professional
	Wat in de samenwerking heeft een succesvolle professional belemmerd

10.2 Bijlage 2: Tabellen

10.2.1 Tabel 1: Schematische weergave documentanalyse

Document	Pilot
Samenwerkingscontract	Basketbalpilot
Vacature	Basketbalpilot
Samenwerkingscontract	Zwempilot
Vacature 1	Zwempilot
Vacature 2	Zwempilot
Plan Set-up Club	Set-up Club
Vacature	Set-up Club

10.2.2 Tabel 2: Schematische weergave respondenten

Respondent	Organisatie	Pilot
Respondent 1	Club	Basketbalpilot
Respondent 2	Club	Basketbalpilot
Respondent 3	Gemeente Amsterdam	Basketbalpilot
Respondent 4	Gemeente Amsterdam	Basketbalpilot, Zwempilot
Respondent 5	Club	Zwempilot
Respondent 6	Club	Zwempilot
Respondent 7	Club	Zwempilot
Respondent 8	Club	Zwempilot
Respondent 9	Bond	Zwempilot
Respondent 10	Club	Set-up Club
Respondent 11	Club	Set-up Club
Respondent 12	Club	Set-up Club
Respondent 13	Club	Set-up Club
Respondent 14	Club	Set-up Club
Respondent 15	Bond	Set-up Club
Respondent 16	Gemeente Amsterdam	Set-up Club