

# *SAMEN MAKEN WE KINDEREN VAARDIG IN BEWEGEN*

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR EEN LOKALE SAMENWERKING  
OM DE BEWEEGVAARDIGHEID VAN KINDEREN TE VERGROTEN.

*Auteur: M.M. (Martijn) de Ruiter*

*Studentnummer: 5638062*

*Studie: Master Sportbeleid en Sportmanagement.*

*Utrechtse School voor Bestuur en Organisatie, Universiteit Utrecht*

*Datum: 23 september 2021*

*Scriptie begeleider: dr. M.F.T. Dortants*

*Tweede lezer: dr. J.W. van der Roest*

# Voorwoord

---

Voor u ligt mijn scriptie 'Samen maken we kinderen vaardig in bewegen'. Dit is het laatste academische verslag dat ik inlever voor het afronden van mijn master Sportbeleid en Sportmanagement. Eindelijk kan ik wel zeggen. Het schrijven van deze scriptie is een lang traject geweest waar veel energie en tijd in gestoken is.

Er komt een einde aan vijf jaar studeren aan de USBO, een inspirerende plek waar ik veel heb mogen leren over maatschappelijke vraagstukken, beleid en organisaties. Het masterprogramma was daarin een prachtige verdieping over het doen en laten van de sportwereld. Ik heb met veel plezier deelgenomen aan alle leerzame vakken, ondanks dat het door de Coronapandemie bemoeilijkt werd om het programma op een reguliere wijze te volgen. Zeker net zo leerzaam was de stage die ik deed bij NOC\*NSF. De opgedane ervaringen met politiek Den Haag, maatschappelijke organisaties en de sportwereld zal ik nog lang koesteren. De problematiek waarvoor gelobbyd werd, is mede de aanleiding geweest voor het onderwerp van deze scriptie.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken, omdat ik het opleveren van deze scriptie niet zonder hen had kunnen bereiken. Allereerst veel dank aan mijn begeleider Marianne Dortants voor al haar geduld, motiverende woorden en goede inhoudelijke suggesties voor het onderzoek. Daarnaast wil ik alle respondenten bedanken voor de medewerking aan het onderzoek. Zonder u was het niet gelukt om een goede analyse te maken van de casus. Ten derde wil ik studiegenoten Hans, Chris en Freek bedanken voor alle gezellige avonden klaverjassen, waarbij er altijd tijd was om goed te sparren over onze onderzoeken. Tot slot wil ik mijn lieve ouders bedanken voor ontelbare aanmoedigingen en ondersteuning tijdens dit lange traject.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

Martijn de Ruiter

Utrecht, 23 september 2021

# Samenvatting

---

Slechts de helft van de kinderen beweegt genoeg en de beweegvaardigheid van kinderen is daardoor significant verslechterd. Vanuit alle hoeken van de samenleving klinken oproepen om aandacht te schenken aan dit probleem. Via het Nationaal Sportakkoord wordt het aangaan van lokale samenwerkingen voor het bestrijden van deze problematiek aangemoedigd en gesubsidieerd. De doelstelling van het onderzoek is om het ontstaan van een lokale samenwerking in beeld te brengen en te beschrijven hoe deze voort blijft bestaan en hoe de beweegvaardigheid van kinderen vergroot wordt door het organiseren van activiteiten. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *‘Op welke wijze heeft de samenwerking tussen partners in De Bilt geleid tot activiteiten die de beweegvaardigheid van kinderen verbetert en wat was doorslaggevend in het verloop van deze lokale samenwerking?’*

De lokale samenwerking in De Bilt, officieel ontstaan als lokaal sportakkoord, dient als casus in dit onderzoek. Het onderzoek is opgezet als een single case study waarbij door middel van semigestructureerde interviews met deelnemers van de samenwerking is gesproken over het verloop van de samenwerking en hun taken en rol daarin.

Na een veelbelovende start van de lokale samenwerking bleek het bijzonder lastig om gedurende de Coronapandemie door te gaan met het gezamenlijk organiseren van activiteiten. De Coronamaatregelen maakten dit lange tijd niet mogelijk, maar belangrijker was dat de samenwerking niet voorbereid was op deze verandering van de omgeving. Het hechte netwerk, waar veelal informeel werd gecommuniceerd, lukte het niet om goed te blijven overleggen. De activiteiten werden ondertussen wel verder uitgevoerd, waarmee de primaire doelen zijn gehaald, maar dit gebeurde door gedreven individuen zonder dat hier samenwerking voor nodig was. Het ontbrak aan professioneel leiderschap om deze individuen en de activiteiten te verbinden aan de overige deelnemers. Concluderend kan gesteld worden dat de dynamiek van de samenwerking niet goed genoeg functioneerde door het informele karakter en een gebrek aan leiderschap om tijdens de Coronapandemie te blijven presteren, maar dat de gedrevenheid van individuen voldoende was om activiteiten te organiseren voor kinderen om hun beweegvaardigheid te verbeteren.

Uit het onderzoek komt de vraag naar voren wat de meerwaarde van de samenwerking is en of het hebben van coöpererende partners ook voldoende zou zijn om de doelstellingen te behalen. Daarbij is de kanttekening dat de context van de samenwerking dusdanig veranderd is, dat de samenwerking zonder de Coronacrisis wellicht anders had gefunctioneerd. Daarom is het voor vervolgonderzoek interessant om te onderzoeken wat de invloed van een ingrijpende verandering van de context op een samenwerking is. De aanbeveling aan lokale samenwerkingen tussen de sportsector en (semi-)publieke organisaties is dat zij bij het opstarten veel aandacht besteden aan de formalisering van overlegstructuren en een verbindende leider aanstelt.

# Inhoudsopgave

---

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	3
Probleemstelling .....	6
Aanleiding .....	6
Doelstelling.....	9
Onderzoeksvraag .....	9
Relevantie .....	9
Leeswijzer .....	10
Casusbeschrijving De Bilt.....	11
De Bilt en beweegvaardigheid .....	11
Beschrijving van de samenwerkende organisaties .....	11
Relaties tussen de samenwerkende organisaties .....	14
Literatuurstudie.....	15
Oorzaken verslechtering beweegvaardigheid .....	15
Belang van de bestrijding.....	16
Sport als instrument voor maatschappelijke doelen .....	16
Botsende logica's .....	17
Samenwerking tussen sportsector en (semi-)publieke organisaties .....	18
Ontwikkeling van governance.....	19
Theoretisch kader .....	21
Collaborative governance als framework .....	21
Methodische verantwoording.....	25
Onderzoeksbenadering.....	25
Methodologie.....	26
Selectie van respondenten.....	28
Positie van de onderzoeker.....	29
Kwaliteitseisen kwalitatief onderzoek .....	29
Resultatenhoofdstuk.....	31
De start.....	31
Formele afspraken, informele uitvoering .....	35
Impact van de projecten .....	38
Doorslaggevend .....	40
Resumé.....	41
Analysehoofdstuk.....	42

Contextverandering hindert informele samenwerkingsstructuur .....	42
Moeizame samenwerkingsdynamiek.....	43
Wie leidt? .....	44
Gedrevenheid creëert wel acties .....	45
Conclusie en discussie .....	47
Conclusie .....	47
Discussie.....	47
Beperkingen van het onderzoek .....	48
Vervolgonderzoek.....	48
Aanbevelingen.....	49
Literatuurlijst .....	50
Bijlage I: Topiclijst.....	55
Bijlage II: Informed consent formulier .....	57
Bijlage III: Codeboom .....	58

# Probleemstelling

---

## Aanleiding

Medio 2018 roepen twaalf prominente sportcoaches<sup>1</sup> op om kinderen meer te laten bewegen (RTL Nieuws, 2018). Waar Nederland in de topsport dicht tegen haar eigen top-10 ambitie aan zit, laten de cijfers zien dat de beweegvaardigheid van kinderen juist afneemt. Volgens technisch directeur van sportkoepel NOC\*NSF Maurits Hendriks zijn “de Nederlandse kinderen wereldkampioen stilzitten” (RTL Nieuws, 2018). Slechts 56% van de kinderen (4-11 jaar) beweegt genoeg per dag om de beweegrichtlijnen van de Gezondheidsraad te halen (Leefstijlmonitor, 2020). Met de campagne *Ik Beweeg Mee*, geïnitieerd door NOC\*NSF en de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB), werd de aandacht van de regering en de samenleving gevraagd voor dit beweegprobleem.

Sport en bewegen draagt bij aan de motorische, sociale en cognitieve vaardigheden van kinderen (Nijhof et al., 2018). Bewegen verlaagt het risico op depressieve symptomen, versterkt spieren en botten en het verbetert de motoriek, coördinatie en de fitheid van een kind (Gezondheidsraad, 2017). Het advies van de Gezondheidsraad (2017) aan kinderen is om elke dag een uur matig intensief te bewegen en drie keer per week spier- en botversterkende activiteiten te doen. Een van de conclusies is dat er gunstige effecten te zien zijn bij het doen van meer uren aan duur- en krachttraining bij matige tot zware intensiteit.

Volgens het menselijk kapitaal-model van Bailey, Hillman, Arent en Petitpas (2013) zijn de effecten van sport en bewegen in zes waarden te onderscheiden. De fysieke waarde is elk voordeel dat behaald wordt op de fysieke gezondheid en gezond gedrag bevordert. Met een lage mate van fysieke activiteit wordt de kans op het krijgen van hart- en vaatziekten, kanker en osteoporose aanzienlijk vergroot (Andersen, Riddoch, Kriemler, & Hills, 2011). Drie van de vier mensen die overlijden aan hart- en vaatziekten zouden beschermd zijn met een adequate verandering in hun levensstijl, inclusief dagelijkse beweging (Alves et al., 2016). Het emotionele kapitaal staat voor alle psychologische en mentale gezondheidsvoordelen. De persoonlijke waarde zijn karaktereigenschappen die zich ontwikkelen, zoals sociale vaardigheden en het herkennen van normen en waarden. Het sociale kapitaal ontstaat door het netwerk dat sporters opbouwen met mensen, groepen en/of organisaties en kan door groepsactiviteiten sterk toenemen. Het intellectuele kapitaal zijn de cognitieve en educatieve winsten die door sport gemaakt kunnen worden. Daarbij kan gedacht worden aan een betere concentratie tijdens de les (Taras, 2005). De zesde waarde is de financiële waarde. Deze is niet direct van toepassing op kinderen, maar door de ontwikkeling van de andere vijf waarden kan veelvuldig bewegen gekoppeld worden aan een hoger salaris. Voor alle zes waarden is er meer winst te halen uit de investering als er op jonge leeftijd wordt begonnen met sporten en bewegen (Bailey et al., 2013).

Ondanks de vele voordelen die sport en bewegen met zich meebrengt, wordt er door veel kinderen niet genoeg van die mogelijkheid gebruik gemaakt. Kinderen spelen ten opzichte van 15 jaar geleden minder buiten en doen dat ook minder lang (Dellas, Van den Dool, & Collard, 2018). Uit onderzoek van de Inspectie van het Onderwijs (2018) scoren leerlingen in groep 8 op het gebied van algemene motorische vaardigheden, kracht en fitheid in vijf van de acht onderdelen lager dan 10 jaar geleden. Leerlingen behalen op alle onderdelen de gemiddelde of onder-gemiddelde waarden. De trend van slechter bewegen is echter al eerder ingezet. Het onderzoek van Collard, Chinapaw, Verhagen, Valkenberg en Lucassen (2014) laat zien dat 10 tot 12 jarigen 40 procent onder het gemiddelde van hun leeftijdsgenoten begin jaren '80 scoort op de motorische fitheid. Specifiek bevelen de onderzoekers aan om kinderen die minder vaak sporten en

---

<sup>1</sup> Maurits Hendriks, Jac Orie, Gijs Ronnes, Alyson Annan, Arno Havenga, Robin van Galen, Wim Scholtmeijer, Marcel Wouda, Toon van Helfteren, Sarina Wiegman, Ronald Koeman en Foppe de Haan.

overgewicht hebben extra uit te nodigen in beweegprogramma's. Maar de belangrijkste conclusie is dat bij alle kinderen de fitheid is verminderd. Het bevorderen van een actieve leefstijl met speciale aandacht voor het verbeteren van motorische vaardigheden is essentieel in het oplossen van de beweegarmoede onder kinderen (Collard et al., 2014).

Het oplossen van de beweegarmoede onder kinderen wordt door de overheid gepoogd te doen door middel van het Nationaal Sportakkoord, dat dient als sportbeleid van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS, 2018). In het deelakkoord 'Van jongs af aan vaardig in bewegen' wordt de ambitie beschreven om "meer kinderen aan de beweegrichtlijnen te laten voldoen, en om de neerwaartse spiraal van de motorische vaardigheid van kinderen naar boven toe om te buigen" (VWS, 2018, p. 32). Deze ambitie wordt ook onderschreven door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en elf maatschappelijke organisaties<sup>2</sup>. Met het deelakkoord spreken de organisaties af om zich in te zetten voor het verwezenlijken van deze ambitie.

Het beleid van het Nationaal Sportakkoord is erop gericht om op lokaal niveau lokale sportakkoorden af te sluiten. De lokale stakeholders maken afspraken over welke ambities zij in hun regio met sport en bewegen willen bereiken (Vereniging Sport en Gemeenten-b, z.d.). Het Rijk faciliteerde dit proces door een sportformateur aan te bieden om dit proces te begeleiden. Op 8 november 2020 was in 346 van de 355 gemeenten een lokaal sportakkoord uitgewerkt en in de uitvoeringsfase (Vereniging Sport en Gemeenten-a, z.d.). Elke gemeente of regio heeft zelfstandig invulling gegeven aan de ambities die in Nationaal Sportakkoord uitgesproken zijn, maar daarbij staat veel in lijn met de nationale ambities. In maart 2020 hebben 35 van de 39 onderzochte sportakkoorden een hoofdstuk met het thema 'Van jongs af aan vaardig in bewegen' opgenomen (Reitsma, Pulles, Van der Poel, & Hoogendam, 2020).

Het belang om kinderen meer te laten bewegen en sporten is groot. Dit blijkt uit de grote aandacht voor dit thema bij de lokale sportakkoorden, maar ook bij de initiatieven van maatschappelijke organisaties om hier mee aan de slag te gaan. Voor sportkoepel NOC\*NSF is de beweegvaardigheid van kinderen één van thema's die zij onder de aandacht wil brengen in aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen van 2021 (NOC\*NSF, 2020). Zij heeft daarbij de politiek aangemoedigd om ook in de aankomende kabinetsperiode de sport meer in te zetten om de breed motorische ontwikkeling van kinderen te verbeteren. Op 12 april 2021 werd door NOC\*NSF samen met 25 partners uit de onderwijs-, kinderopvang-, welzijn- en sport- en beweegsector het manifest 'Sportieve Gezonde Generatie' naar de formateur gestuurd. Onderstaand citaat geeft weer waarom het belangrijk is volgens de ondertekenaars van het manifest om te investeren in beweegvaardigheid van kinderen.

"Het door de samenwerkende partners opgestelde manifest maakt duidelijk dat het nu meer dan ooit duidelijk is waarom er in preventie geïnvesteerd moet worden. En dat het belangrijk is dat sport en bewegen als vast onderdeel geïntegreerd wordt in het leven van alle kinderen. Hiervoor is een omgeving nodig waarin alle betrokkenen vanuit school, wijk, welzijn, zorg, sport én thuis zoveel mogelijk samenwerken en de openbare buitenruimte daarbij toegankelijk is voor alle kinderen. Om er echt voor te zorgen dat elk kind voldoende dagelijks en beter beweegt, is het nodig dat er een integrale en interdepartementale systeemverandering plaatsvindt die zonder de rijksoverheid niet haalbaar is" (NOC\*NSF, 2021).

---

<sup>2</sup> Ondertekenaars Deelakkoord 'Van jongs af aan vaardig in bewegen': Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport; Vereniging Sport en Gemeenten; NOC\*NSF; Cruyff Foundation; Kraijicek Foundation; Koninklijke Vereniging voor Lichamelijke Opvoeding; Hogescholen Sportoverleg (HSO); MBO – SB; Kinderopvangfonds; Jantje Beton; NUSO; Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap; PO-Raad

Met de oproepen van NOC\*NSF (2020; 2021) en andere maatschappelijke organisaties aan de politiek vragen zij of de overheid de samenwerking tussen sport, onderwijs, kinderopvang, jeugdzorg en de cultuursector wil faciliteren. Dit zou een aanvulling zijn op de bestaande lokale sportakkoorden. Er zijn volgens NOC\*NSF en vele maatschappelijke organisaties – zoals Samenwerkende Gezondheidsfondsen, Jeugdzorg Nederland, Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang en Pact voor Kindcentra - nu namelijk nog te veel belemmeringen om dit te realiseren. De benodigde maatregelen variëren van het opzetten van een visietraject, het versterken van lokale netwerken voor het ontwikkelen van verlengde schooldagen en rijke dagarrangementen in het onderwijs en kinderopvang tot het wegnemen van de wettelijke belemmeringen voor effectieve samenwerking en een versterking van de sport- en bewegingssector. De wettelijke belemmering voor effectieve samenwerking bestaat vooral uit wet- en regelgeving die niet geoptimaliseerd is om de samenwerkingen goed op te zetten (NOC\*NSF, 2021).

Een andere maatregel gaat over beweegvaardigheid aanleren op sportverenigingen. Trainers bij sportverenigingen doen op dit moment waar zij goed in zijn, namelijk het aanleren van sport-specifieke vaardigheden. In het ideale scenario voor de beweegvaardigheid zouden zij de oefeningen op de training aan kunnen passen, zodat kinderen breed motorische vaardigheden aangeleerd krijgen. De trainers zijn hier alleen vaak niet voor opgeleid en kunnen niet in elk geval de juiste manier van zorg verlenen. Om de combinatie tussen breed-motorische en sport-specifieke vaardigheden mogelijk te maken is het volgens NOC\*NSF en partners noodzakelijk om de trainer te professionaliseren. Het opzetten van (lokale) samenwerking met zorgprofessionals heeft hier een versterkende werking op.

Het belang van breed motorisch ontwikkelde kinderen wordt door vele wetenschappelijke onderzoeken en organisaties onderschreven (bijv. Collard et al., 2014; Trudeau & Shephard, 2008; JOGG, z.d.). Het is daarom een logisch gevolg dat de overheid en de sport- en bewegingssector in het Nationaal Sportakkoord de ambitie uitspreken om gezamenlijk de oplossing voor het probleem te vinden. Toch roept sportkoepel NOC\*NSF op om te onderzoeken in welke mate de lokale samenwerking versterkt kan worden (NOC\*NSF, 2020). Hoe goed de lokale samenwerking met sportorganisaties en andere partners in de praktijk gaat zijn is de vraag. Zijn sportorganisaties namelijk wel het juiste middel om deze problematiek aan te pakken? Sportverenigingen zijn bijvoorbeeld van nature groepen mensen die zichzelf verenigd hebben om een sport te beoefenen en zijn niet in dienst bij de overheid om de maatschappelijke problemen op te lossen (Van Bottenburg, 2013). De sportvereniging is gebaseerd op het principe van vrijwilligheid, maar wordt door beleid in enkele gevallen gedwongen om meer te professionaliseren. Er zijn echter ook sportverenigingen en -organisaties die wel staan te springen om mee te denken en doen in het aanpakken van maatschappelijke problemen. Daarbij schuwen zij de samenwerking met de overheid en organisaties in andere sectoren niet.

Er zijn al goede voorbeelden te vinden waarbij de samenwerking tussen sectoren wel gemaakt wordt. In Groningen wordt bewegend leren als thema genoemd in het sportakkoord. “L.O. [Lichamelijke Opvoeding] docenten kunnen een leidende rol vervullen binnen de school en het naschoolse beweegaanbod in de kinderopvang of BSO” (Reitsma et al., 2020). En in het onderzoek van Reitsma et al. (2020) wordt gesproken over een voortvarende start van het lokale sportakkoord in De Bilt waar is afgesproken om “samenwerking tussen vijf basisscholen en acht sportverenigingen te realiseren. Zij organiseren gezamenlijk na schooltijd sport- en beweegaanbod met als doel om 1.500 basisschoolkinderen een keer per week gratis te laten sporten.” Daarnaast gaan de motorische beweegachterstanden gemonitord worden, zodat de kinderen die dat nodig hebben begeleiding van een kinderfysiotherapeut kunnen krijgen.

Zo zijn er een aantal voorbeelden waarbij er al lokale samenwerking plaatsvindt en waar dit voorspoedig van start is gegaan. Anderzijds laat een rapport over de subsidieregeling sportimpuls (Gutter, Dellas, Ooms, Van Lindert, 2021) zien dat het lastig is voor projecten om de lange termijn te borgen, en er meer



gemonitord en geëvalueerd kan worden om er als gemeente van te leren. Goede lokale samenwerking om een subsidieregeling in te vullen is dus geen vanzelfsprekendheid. Dit onderzoek poogt daarom door middel van de casus in De Bilt, die later uitgebreid wordt toegelicht, meer kennis toe te voegen over dit thema. Door diepgravend casus onderzoek te verrichten is het mogelijk om antwoord te geven op de vraag welke factoren belangrijk zijn in een samenwerkingsproject en wat daarvan geleerd kan worden.

## Doelstelling

Er kan lering getrokken worden uit de praktijk van lokale samenwerkingen die in het kader van het lokale sportakkoord zijn opgezet en in dit specifieke onderzoek waarin dat leidt tot activiteiten waarin kinderen bereikt worden om meer te gaan bewegen. Het doel van het onderzoek is daarom inzicht te krijgen in hoe de lokale samenwerking tot stand komt, hoe deze onderhouden wordt en hoe deze al dan niet activiteiten oplevert om de beweegvaardigheid van kinderen te vergroten. Met het onderzoek naar de casus in De Bilt wordt gekeken naar welke factoren doorslaggevend zijn in het verloop van de samenwerking, waarbij een grote verandering in de omstandigheden blootlegt waar dit moeizaam gaat. De samenwerking zal geanalyseerd worden met het theoretische concept *collaborative governance* (Ansell & Gash, 2008; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012). Met de beschrijving en analyse van deze lokale samenwerking wordt gepoogd inzicht te bieden in het ontstaan van een lokale samenwerking in het kader van het lokaal sportakkoord en hoe plannen worden omgezet in gerealiseerde en langdurige activiteiten (langer dan twee jaar). Van de uitkomsten van het onderzoek kan geleerd worden van deze lokale samenwerking die gedurende de Coronapandemie heeft plaatsgevonden, waarmee andere initiatieven geadviseerd kunnen worden over het versterken van hun eigen lokale samenwerking, en specifiek over het vergroten van de beweegvaardigheid van kinderen.

## Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die voort komt uit de probleemstelling en behandeld wordt in het onderzoek is de volgende:

*‘Op welke wijze heeft de samenwerking tussen partners in De Bilt geleid tot activiteiten die de beweegvaardigheid van kinderen verbetert en wat was doorslaggevend in het verloop van deze lokale samenwerking?’*

Om de hoofdvraag zorgvuldig te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld. Deze luiden als volgt:

1. ‘Welke wetenschappelijke bevindingen zijn er bekend over de oorzaken van de verslechterde beweegvaardigheid van kinderen en over hoe samenwerking tussen (semi-)publieke organisaties en sportorganisaties bijdraagt om tot oplossingen te komen?’
2. ‘Welke wetenschappelijke bevindingen zijn er bekend over *collaborative governance* om maatschappelijke vraagstukken op te lossen?’
3. Op welke manier is de samenwerking volgens betrokkenen in De Bilt tot stand gekomen en vormgegeven?’
4. ‘Welke factoren verklaren het verloop van de samenwerking in De Bilt, in de zin dat er gezamenlijk activiteiten georganiseerd worden sinds eind 2019?’
5. ‘Welke lessen kunnen geleerd worden uit De Bilt ten behoeve van het initiëren en vormgeven van de samenwerking tussen maatschappelijke organisaties op lokaal niveau?’

## Relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is aanwezig in de lessen die geleerd kunnen worden uit de samenwerking die in de casus plaatsvindt ten behoeve van het ontwikkelen van beweegvaardigheid

onder kinderen. Het aangaan van een samenwerking tussen (semi-)publieke organisaties en deze succesvol maken is geen vanzelfsprekendheid, maar wel uitermate belangrijk. Andere lokale initiatieven kunnen gebruik maken van de inzichten die in de casus besproken worden. Met de uitsplitsing van de verschillende factoren en de beschrijving van de casuïstiek, kunnen de resultaten door maatschappelijke organisaties goed op waarde geschat worden, waardoor zij dit kunnen vertalen naar de eigen context. Daarnaast biedt het onderzoek inzicht in de moeilijkheden die een samenwerking kan treffen in veranderende omstandigheden en laat het zien waar lokale samenwerkingen versterkt kunnen worden om hier beter op voorbereid te zijn.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is aanwezig door de combinatie van het concept collaborative governance en samenwerkingsverbanden die de beweegbaarheid van kinderen moet vergroten. De literatuur schrijft over de problematiek van beweegbaarheid vanuit een pedagogisch en fysiek perspectief (Schipper-van Veldhoven, 2016), maar nog niet vanuit een lokaal samenwerkingsperspectief waarbij sportorganisaties en scholen in samenwerking met de gemeente een oplossing proberen te genereren. Het onderzoek is complementair op het onderzoek van Van der Werff, Wisse en Stuij (2012) waarin de succesfactoren van de samenwerking tussen sportverenigingen en scholen uiteengezet worden. Echter, het onderzoek van Van der Werff et al. (2012) focust zich op de ervaringen en laat daarbij het theoretische perspectief van samenwerking buiten beschouwing. In dit onderzoek zal juist gekeken worden naar de samenwerking vanuit een bestuurlijke en organisatorisch perspectief en niet specifiek op succes gefocust worden, maar op hoe lokale samenwerking vormgegeven wordt en hoe dit leidt tot activiteiten. In de literatuur over sportorganisaties is in het verleden vooral gebruikt van de theorieën over inter-organisatorische relaties en netwerken (Oliver, 1990; Najam, 2000). Collaborative governance wordt de laatste jaren veelvuldig gebruikt in analyses van beleid en voor het onderzoek naar samenwerkingen tussen publieke en private organisaties (Douglas et al., 2020). Het is echter nog niet gebruikt voor een vraagstelling over beweegbaarheid. Het Mulier Instituut (Reitsma et al., 2020) doet onderzoek naar de uitkomsten van de lokale sportakkoorden. Deze analyse gaat echter vooral over de omvang van de akkoorden en er wordt niet diepgaand ingegaan samenwerking tussen verschillende stakeholders in relatie tot op de specifieke uitkomsten van de initiatieven omtrent beweegbaarheid van kinderen. Met dit onderzoek wordt beoogd om een antwoord te geven op de vraag hoe de samenwerking in De Bilt tot stand is gekomen en hoe ze al twee jaar gezamenlijk activiteiten ter bevordering van de beweegbaarheid van kinderen hebben kunnen organiseren. Dit levert een bijdrage aan de literatuur doordat het aantoont hoe de samenwerking tussen (semi-)publieke organisaties naar aanleiding van een lokaal sportakkoord is vormgegeven, verloopt en hoe deze problematiek wordt aangepakt.

## Leeswijzer

Het onderzoeksverslag beschrijft hoe de problematisering en de onderzoeksvraag, zoals hierboven uiteengezet, verder uitgewerkt zijn. Aansluitend op dit hoofdstuk wordt er een casusbeschrijving gegeven waarin wordt uitgelegd hoe de casus eruit ziet en welke organisaties deelnemen aan de samenwerking. Vervolgens wordt in de literatuurstudie het onderwerp geoperationaliseerd aan de hand van de meest relevante wetenschappelijke bronnen en wordt in het theoretisch kader de theoretische lens van het onderzoek besproken. In de methodische verantwoording die daarop volgt zal verantwoording afgelegd worden over de gemaakte methodische keuzes door de onderzoeker evenals de kwaliteitseisen van het onderzoek. Het resultatenhoofdstuk weergeeft de empirische resultaten van de onderzoeksmethoden, waarna deze in het analysehoofdstuk worden geanalyseerd aan de hand van de theoretische lens. In de conclusie wordt de onderzoeksvraag beantwoord, waarna de discussie de inhoudelijke implicaties en de methodische beperkingen van het onderzoek bespreekt. Het onderzoeksverslag wordt afgesloten met de aanbevelingen voor lokale samenwerkingen.

# Casusbeschrijving De Bilt

---

In de casusbeschrijving wordt uiteengezet welke verschillende stakeholders er zijn rondom de samenwerking in De Bilt en welke taken zij vervullen. Eerst worden de cijfers over de beweegbaarheid van de inwoners van De Bilt beschreven. Vervolgens wordt er per deelnemende organisatie van de samenwerking besproken hoe ze georganiseerd zijn en welke rol ze in de samenwerking inneemt. Ten slotte maakt figuur 1 duidelijk hoe de verhoudingen tussen de organisaties zijn. Deze informatie is opgesteld op basis van gegevens van de organisatiewebsites en de interviews met de respondenten.

## De Bilt en beweegbaarheid

- De gemeente heeft tussen de 40.000 en 50.000 inwoners. De gemeente bestaat uit zes dorpskernen: De Bilt, Bilthoven, Maartensdijk, Westbroek, Hollandse Rading en Groenekan.
- Het percentage niet-sporters is met 38,6% lager dan het gemiddelde van Nederland, 48,7% (GGD, CBS & RIVM, 2016). Daarnaast is 20,5% van de mannen lid van een sportvereniging en 13,7% van de vrouwen (NOC\*NSF, 2018, geciteerd in VNG, 2021). Hierin scoort de gemeente hoger dan het landelijk gemiddelde.
- De gemeentelijke uitgaven voor sport, cultuur en recreatie zijn lager dan in de gemiddelde gemeente. De Bilt besteedt hier €198 per inwoner aan, ten opzicht van €292 per inwoner gemiddeld van alle gemeenten (CBS, 2021, in VNG, 2021).
- Volgens de Gezondheidsmonitor (GGD, CBS & RIVM, 2016) beweegt 67,7% van de inwoners voldoende en heeft 40,2% overgewicht. Op beide punten scoort zij beter dan het landelijk gemiddelde.
- Maar drie procent van de kinderen groeit op in een bijstandsgezin (CBS Jeugd, 2019). Dat is de helft minder dan in de rest van Nederland.

## Beschrijving van de samenwerkende organisaties

### *Gemeente De Bilt*

De gemeente heeft op de afdeling sport een medewerker verantwoordelijk voor het sportbeleid. Deze beleidsmedewerker heeft de taak om de wethouder sport te ondersteunen en de ambities van de gemeenteraad uit te voeren. De gemeenteraad heeft in een Sportnota haar 16 ambities opgeschreven voor de stimulering van sport en bewegen in de gemeente. De Sportnota wordt al sinds 2011 getiteld met 'Topper in sport en bewegen'. Iedere termijn van de gemeenteraad worden deze ambities tegen het licht gehouden en waar lokale of landelijke ontwikkelingen daar om vragen worden er aanpassingen aangebracht. In de actualisatie van de versie 2019 – 2022 wordt rekening gehouden met het Nationaal Sportakkoord.

Het is volgens de gemeente niet haar taak om zelf de uitvoering van het sportbeleid te realiseren. De afdeling sport heeft geen hoge mate van financiële middelen. De financiële middelen zorgen ervoor dat er de afgelopen twee jaar slechts één medewerker zich fulltime over dit onderwerp bekommerde. De subsidie van het Nationaal Sportakkoord bood de gemeente de kans om andere organisaties te benaderen voor de uitvoering van sport- en beweegdoelstellingen en door het gebruik van gezamenlijke middelen meer doelstellingen te bereiken. Uit het Biltse sportakkoord dat is ondertekend, staan in dit onderzoek twee projecten voor kinderen centraal. Dit gaat om het project 'Wat beweegt jou?', waarbij kinderen op de basisschool worden getest op hun beweegbaarheid, en 'het derde sportmoment', waarbij kinderen gratis naschoolse beweegactiviteiten worden aangeboden.

### *Zorg- en welzijnsinstelling MENS De Bilt*

De zorg- en welzijnsinstelling MENS De Bilt heeft de doelstelling om maatschappelijke ondersteuning te bieden voor alle inwoners van De Bilt. Dit doen zij voor alle doelgroepen met verschillende vormen van gratis of goedkope zorg. Ze zijn werkgever van een sociaal team, jongerenwerkers, een vrijwilligerscentrale, het centrum jeugd en gezin en buurtsportcoaches. Verder faciliteren ze activiteiten en geven ze advies. Ze hebben een werknemersbestand van ongeveer 75 mensen.

De buurtsportcoaches worden gefinancierd vanuit de subsidie die de gemeente afgeeft voor Sport en Gezondheid. De twee buurtsportcoaches zijn een zelfstandig team binnen de organisatie. Het is de taak van de buurtsportcoaches om alle bewoners van de gemeente te stimuleren om te sporten en bewegen. In de praktijk heeft een van de buurtsportcoaches het project 'het derde sportmoment' onder zijn verantwoordelijkheid. De andere buurtsportcoach heeft de verantwoordelijkheid voor het stimuleren van sport onder volwassenen, senioren en mensen met een beperking. De buurtsportcoaches zoeken de samenwerking op met de sportverenigingen en andere organisaties. Dit is voornamelijk door mensen te introduceren op de vereniging, maar ook door de sportverenigingen te wijzen te hun maatschappelijke rol. Daarnaast organiseren zij zelfstandig sport- en beweegactiviteiten voor verschillende doelgroepen.

### *Stichting Delta De Bilt*

In gemeente De Bilt zijn er 18 basisscholen. De tien basisscholen met bijzonder onderwijs zijn met elkaar verenigd in Stichting Delta De Bilt. De andere acht scholen nemen niet direct deel aan de samenwerking en zullen daarom buiten beschouwing worden gelaten. Alle scholen hebben een eigen directeur, maar worden bestuurd door de stichting. De eerste kernwaarde van de stichting is samenwerking (Delta De Bilt, 2021). Bij het opstellen van het lokale sportakkoord is de stichting betrokken geraakt bij de projecten. Op alle scholen zijn vakdocenten aanwezig om de kinderen gymles te geven. De gymdocenten werken mee aan het realiseren van het project 'Wat beweegt jou?'. Zij nemen hiervoor een MQscan af. Dit is een wetenschappelijk ontwikkelde methode om kinderen te testen op hun motorische vaardigheid. Vervolgens gaan zij aan de slag met de resultaten van de test om speciaal aanbod te geven aan de kinderen bij wie dit nodig geacht wordt. Daarbij wordt de samenwerking met de ouders, kinderfysiotherapeuten en GGD gezocht.

### *Kinderfysiotherapie De Bilt*

De kinderfysiotherapeuten behandelen kinderen in hun praktijk om beter te functioneren in het bewegen en de motorische ontwikkeling. Bij de opstelling van het lokale sportakkoord is de Kinderfysiotherapie betrokken geweest en hebben het lokale sportakkoord ook ondertekend. Zij werken samen met de gymdocenten van stichting Delta De Bilt. Gezamenlijk hebben ze het projectplan 'Wat beweegt jou?' opgesteld en gekeken naar de mogelijkheden om kinderen in De Bilt motorisch vaardiger te maken. Verder zijn er gesprekken gevoerd over het doorverwijzen van kinderen richting de fysiotherapeut als een gymdocent dit nodig acht.

### *De sportformateur*

Om het proces van het lokale sportakkoord te begeleiden is er vanuit het Nationaal Sportakkoord een subsidieregeling geweest om een sportformateur aan te stellen. Hij heeft gedurende een half jaar met verschillende stakeholders in de gemeente gesproken en de verbindende elementen samengevoegd in het lokale sportakkoord. Deze persoon heeft een lange werkervaring in de sportsector als ex-bestuurder van een sportbond en als medewerker van koepelorganisatie NOC\*NSF. Hij heeft zodoende inzicht in de processen die spelen rondom sportverenigingen, gemeente en andere stakeholders.

### *Sportverenigingen in De Bilt*

Er zijn 72 sportverenigingen in De Bilt (Respondent 2). Van deze sportverenigingen zijn er 25 aanwezig geweest bij de gesprekken omtrent het lokale sportakkoord. Dit aantal is uiteindelijk teruggelopen naarmate het proces vorderde. Uiteindelijk zijn er negen verenigingen geweest die de intentie hebben getoond om deel te nemen aan het project 'het derde sportmoment'. Door een aantal verenigingen is er, gezamenlijk met de buurtsportcoach, meermaals een workshop verzorgd voor kinderen. Door de Coronamaatregelen zijn er gedurende 2020 en 2021 weinig tot geen sportverenigingen geweest die dit door hebben gezet. Wel heeft de buurtsportcoach een aantal sportverenigingen geholpen in de periode van de Coronapandemie om breed motorische trainingen te geven in de buitenlucht voor de leden van de vereniging (Respondent 3).

### *De Biltse Sportfederatie*

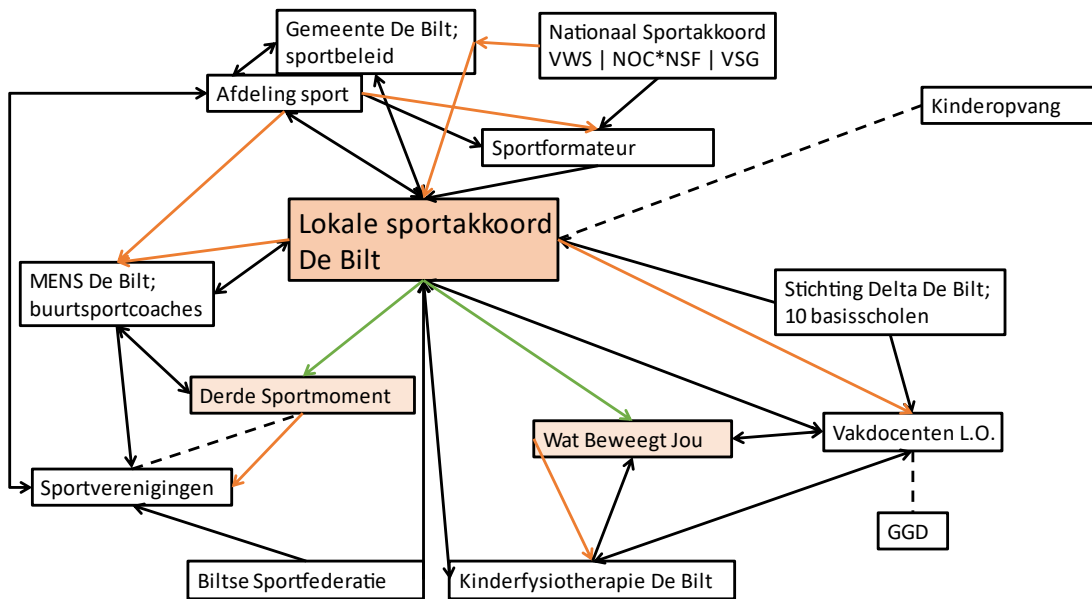
De Biltse Sportfederatie (BSF) is de belangenbehartiger van de sportverenigingen in de gemeente. Dit tracht zij te bereiken met beleidsontwikkeling, samenwerking en advisering. Sportverenigingen uit de gemeente kunnen lid worden van de federatie. De BSF heeft ook haar handtekening gezet onder het lokale sportakkoord. Ze hebben betrokkenheid door hun aanwezigheid bij de gesprekken over het sportakkoord, maar zijn verder niet direct betrokken bij de uitvoering van de twee projecten die in dit onderzoek centraal staan. De BSF controleert de ingezonden projectplannen en geeft daar een advies over. Samen met de gemeente hebben ze het projectplan voor het derde sportmoment goedgekeurd. Als belangenbehartiger van de sportverenigingen onderhoudt de BSF het contact met de sportverenigingen en met de gemeente en stimuleren ze hen om deel te nemen aan de projectplannen of contact op te nemen met de projectleiders.

### *Overig*

De Buitenschoolse opvang (BSO) en de GGD staan beide benoemd als potentiële partner in de projectplannen van het lokale sportakkoord. Echter is de samenwerking met deze organisaties nog niet van de grond gekomen. Met de BSO was het idee om begeleiders op te leiden met kennis over motorische vaardigheid, zodat zij kinderen op jonge leeftijd en buiten schooltijd, bewuster gingen laten bewegen. Vanuit de BSO was er echter nog geen draagvlak om hier actief mee aan de slag te gaan. De GGD werd genoemd als mogelijke samenwerkingspartner op de scholen. Daarbij zou het contact verstevigd kunnen worden als de gymdocenten aanleiding zien om de beweegvaardigheid van kinderen te verbeteren, waarbij ook naar de gehele gezins- en gezondheidssituatie gekeken kan worden. Echter is in het contact met respondenten gebleken dat er nog geen actieve samenwerking met de GGD aan de gang is.

## Relaties tussen de samenwerkende organisaties

De verhouding tussen deze organisaties wordt visueel weergegeven in figuur 1. Het lokale sportakkoord staat centraal in de bestrijding van het beweegprobleem in De Bilt, omdat de samenwerking hier een product van is. Uit het lokale sportakkoord komen twee projecten voort (groene lijnen), namelijk het 'het derde sportmoment' en 'Wat beweegt jou?' De oranje lijnen geven de financiële stromen weer en de zwarte geven aan dat er een relatie is tussen de partijen. De stippellijnen geven relaties weer die in het originele projectplan opgezet zouden worden, maar in de praktijk niet gerealiseerd zijn.



Figuur 1. De samenwerking in De Bilt met de relaties tussen de stakeholders.

# Literatuurstudie

---

De literatuurstudie gaat in op de relevante literatuur omtrent het onderwerp beweegvaardigheid van kinderen, hoe deze verbeterd kan worden en waarom daar samenwerking voor nodig is. Vervolgens zal de rol en de taak van de sportsector, gemeenten en welzijnsorganisaties besproken worden vanuit een bestuurskundig en organisatorisch perspectief in relatie tot de problematiek, waarbij de samenwerking tussen scholen en sportverenigingen speciale aandacht krijgt. Tot slot zal de literatuur antwoord geven op de vraag hoe governance een bijdrage levert aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

## Oorzaken verslechtering beweegvaardigheid

De beweegvaardigheid van kinderen heeft de afgelopen decennia een kwalitatieve en kwantitatieve verslechtering doorgemaakt (Inspectie van het onderwijs, 2018; Collard et al., 2014), die wordt beïnvloed door de beperkte aandacht op scholen, de sportverenigingen en de fysieke omgeving. Het onderwerp heeft niet altijd hoog op de agenda gestaan bij beleidsmakers en bij scholen. Veel basisscholen hebben een vakdocent voor de gymlessen aangesteld, maar dit is in veel gevallen nog niet het geval. De schattingen hierover lopen uiteen: tussen de 25% en 46% van de basisscholen zou een vakdocent tijdens de gymlessen hebben (Kluiters, 2016; Huitink, 2015). De nulmeting van het Mulier Instituut (Reijgersberg, Van der Werff, & Lucassen, 2013) wijst uit dat 40% van de basisscholen geen vakdocent aangesteld heeft en een groepsleerkracht voor de groep zetten. Daarbij is het percentage voor de niet-randstedelijke gebieden vele malen hoger (tussen de 50 en 70%). Michiel van Nispen van de Socialistische Partij (SP) heeft in 2016 een initiatiefwet ingediend over het verplicht aanstellen van vakdocenten voor lichamelijke opvoeding in het primair onderwijs. Er is veel over deze wet gediscussieerd in de Kamer en gesproken met experts, maar de wet is vooralsnog niet in stemming gebracht (Tweede Kamer, 2021).

Een vakdocent kan van grote waarde zijn voor de ontwikkeling van de beweegvaardigheid van kinderen (Keegan, Keegan, Daley, Ordway, & Edwards, 2013). Zo leidt het hebben van een vakdocent tot een snellere afname van het lichaamsvet en snellere progressie in reken- en schrijfvaardigheid (Telford et al., 2012). Het onderzoek van Trudeau en Shephard (2008) bevestigt dat meer gymlessen per week de academische prestaties niet verslechteren, maar zorgen voor een hogere gemiddelde schoolprestatie. Daarnaast zorgt het meer bewegen op school voor een verbeterde fitheid, concentratie, geheugen en gedrag in de klas, evenals de cognitieve prestaties (Taras, 2005).

Maar ook buiten de gymlessen op school zijn kinderen minder gaan bewegen. Twee redenen daarvoor zouden kunnen liggen in het sportklimaat en de financiële situatie van ouders. Het is noodzakelijk dat het sportklimaat op een sportvereniging veilig is (Schipper-Van Veldhoven, 2016). Zij beargumenteert dat kinderen minder gaan bewegen omdat ze minder plezier hebben in het bewegen. Sportplezier is volgens dit pedagogische argument de grootste drijfveer van kinderen om te gaan sporten en bewegen. De vraag is in welke mate de sportverenigingen het veilige sportklimaat bevorderen. De Verklaring omtrent Gedrag (VOG) is voor vrijwilligers van een sportvereniging gratis aan te vragen. In de periode 2015-2019 is dit door 184.224 vrijwilligers gedaan (Centrum Veilige Sport Nederland, 2020). Ook zijn er meer dan 1.400 vertrouwenspersonen opgeleid. Beiden leidt tot een vergrote kans dat misstanden voorkomen kunnen worden. Echter zegt dit weinig over de manier waarop trainers kinderen benaderen, aansturen en trainen. Een pedagogisch goede vrijwillige trainer staat nog op te weinig velden langs de kant, maar het is volgens Schipper-van Veldhoven belangrijk dat er meer eisen gesteld worden aan trainers en begeleiders in de jeugdsport (persoonlijke communicatie).

Volgens Kenniscentrum Sport (2017) zijn er 323.000 kinderen in Nederland die in armoede leven. Dat is bijna 10% van alle kinderen. Slechts 43% van deze kinderen is lid van een sportvereniging ten opzichte van

83% van de kinderen die niet in een bijstandsgezin leven. Het is voor deze kinderen in armoede echter niet een motivatieprobleem om zich aan te sluiten bij een sportvereniging, want drie van de vier zou zich graag willen aansluiten. De oorzaken zijn volgens Kenniscentrum Sport (2017) de financiën, het ontbreken van rolmodellen, een minder goede gezondheid en motorische vaardigheden – waardoor de drempel hoog wordt – en een niet stimulerende sociale en gezinsomgeving.

Al met al zijn er dus verschillende oorzaken te benoemen die geen constructieve bijdrage leveren aan de beweegvaardigheid van kinderen. Het (nog) niet wettelijk vastgelegd hebben van gymdocenten en de summiere aandacht voor bewegen tijdens de lessen zijn daar voorbeelden van. Maar ook de trainers op de sportverenigingen dienen hun verantwoordelijkheid te nemen door goede beweegoefeningen aan te bieden, voor alle kinderen, dus ook zij die het thuis financieel lastig hebben. Voor die laatste groep dienen alle belemmeringen te worden weggenomen zodat ze zich kunnen aansluiten bij de sportvereniging. De combinatie van verschillende oorzaken zorgt voor een grote maatschappelijke vraag die niet op eenvoudige wijze opgelost kan worden. Want ook als de (wettelijke) randvoorwaarden goed zijn, dienen veel organisaties zich bezig te houden met deze thematiek. Daarom is het belangrijk om te zoeken naar samenwerking tussen verschillende organisaties.

## Belang van de bestrijding

In Australië hebben Keegan et al. (2013) verschillende aanpakken van beweegproblematiek in Westerse landen vergeleken. Zij trokken lessen uit de modellen van Canada, Noord-Ierland, Verenigde Staten en Engeland. De conclusie was dat er alleen vakdocenten moeten zijn die gymlessen verzorgen en er begonnen moet worden met een zo breed mogelijke ontwikkeling bij het organiseren van sport en bewegen. Daarnaast berekenden zij hoeveel kosten het zou besparen als de Australische overheid de aankomende generatie zo goed mogelijk zou helpen de breed motorische vaardigheden en sportpatronen aan te leren. Dit zou 13,8 miljard Australische Dollars besparen. De overheid trok uiteindelijk 200 miljoen uit, een grote investering, om daar vervolgens een gigantische *return on investment* voor terug te krijgen (Keegan et al., 2013).

Voor de Nederlandse situatie is er geenzelfde berekening gemaakt. Wel is bekend dat als er in Nederland niets verandert, de zorgkosten in 2040 zullen verdubbelen ten opzichte van 2015 naar 174 miljard (RIVM, 2018). Deze kosten zijn vooral gebaseerd op de verwachte vergrijzing en dure technologieën, maar zeker 20% van de totale zorglast is afkomstig van mensen met een ongezonde leefstijl. De geschatte *social return on investment* (SROI) door sport en bewegen is 2,51 (Rebel, 2019). Elke euro die geïnvesteerd wordt in sport en bewegen levert gemiddeld 2,51 euro aan waarde op. Dat kan ook resulteren in een afname van de zorglasten. Het is dus zeer rendabel om te investeren in sport en bewegen en in de bewustwording van een gezonde leefstijl.

De maatschappelijke vraag die opduikt is of de zorgkosten curatief of preventief betaald moeten worden. Met het stimuleren van sport en bewegen door de overheid lijkt er toch een belangrijke rol voor de preventie te liggen. Echter kan de overheid dit zeker niet alleen, maar heeft zij hier hele goede maatschappelijke partners voor om dit gezamenlijk aan te pakken (NOC\*NSF, 2020). De verhouding en de samenwerking tussen de overheid en de sportsector is interessant om onder de loep te nemen, aangezien deze verschillende raakvlakken heeft met de problematiek die in dit onderzoek centraal staat.

## Sport als instrument voor maatschappelijke doelen

Sport is van oudsher een autonome sector, die zijn regels zelf opstelt en zelf bepaalt aan welke ontwikkelingen zij meedoet (Van Bottenburg, 2013). In Nederland heeft dat in eerste instantie geresulteerd in het ontstaan van sportverenigingen. Mensen gingen zich vrijwillig verenigen om hun sportdoel te bereiken. Door die structuur bestaat de sportvereniging van nu uit voornamelijk vrijwilligers die training



geven, coachen en de randzaken organiseren. Dat de sportsector autonoom is, komt mede doordat het er geen wettelijke taak is voor overheden om zich met het onderwerp bezig te houden. Toch wordt uit alle problematiek duidelijk dat sport en bewegen een grote impact heeft op de samenleving. De maatschappelijke impact van een goed georganiseerde sport is groot (Breedveld, Elling, Hoekman, & Schaars, 2016).

De overheid merkt ook op dat er door de sport veel maatschappelijke waarde te bereiken is. Het gevolg daarvan is dat “zowel de landelijke als lokale overheden sportverenigingen zijn gaan beschouwen als een belangrijke partner voor het realiseren van publieke doelstellingen” (Waardenburg, 2016, p. 1). Fahlén, Eliasson en Wickman (2015) herkennen deze trend en noemen het opstellen van politieke programma’s in de sport om maatschappelijke waarde te creëren zelfs een nieuwe orthodoxie. Waardenburg (2016) constateert uit de literatuur dat overheden gebruikmaken van de capaciteiten van de sportverenigingen en onderscheidt deze ‘instrumentalisering’ in twee categorieën. De inhoudelijke instrumentalisering heeft betrekking op de inhoud van de activiteit, waarbij de uiting in het sporten in dienst gesteld wordt van de publieke doelen. De organisatorische instrumentalisering gaat om de actoren die de sport organiseren. De sportvereniging wordt dan gebruikt als instrument. In de praktijk verschijnen beide vormen van instrumentalisering niet los van elkaar.

Deze instrumentalisering van de sport(vereniging) wordt ook erkend door Fahlén et al. (2015). Zij zien dat de overheid probeert om de sport te sturen door middel van zelfregulatie. De sport zou volgens dit principe worden aangemoedigd om aan de slag te gaan met het creëren van maatschappelijke waarde, omdat dit dan van binnenuit komt. Echter is de zelfregulatie van de organisatie gelieerd aan het uit te reiken subsidiebedrag, omdat ze namelijk makkelijker financiën gaan ontvangen als ze zich goed georganiseerd hebben (Fahlén et al., 2015). Van instrumentalisering op organisatorisch niveau is hierbij sprake (Waardenburg, 2016). De motivatie van sportverenigingen om deel te nemen aan de samenwerking kan gestoeld zijn op het idee dat er makkelijk leden te werven zijn en er een klein subsidiebedrag tegenover staat, waardoor zij mogelijk toegeven aan de eisen van het gemeentelijke sportbeleid. Het wordt door het ontstaan van zelfregulatie van de sportorganisaties mogelijk voor de overheid om de sportorganisatie te gebruiken als instrument. De gegeven autonomie van de sportsector staat daardoor onder druk van de overheid, omdat zij door middel van de subsidievoorwaarden de sportorganisaties kan sturen (Fahlén et al., 2015).

## Botsende logica’s

Breedveld et al. (2016) heeft naast de maatschappelijke betekenis van sport ook gekeken naar het lokale sportbeleid van gemeenten. In de coalitieakkoorden van 2010 en 2014 zien zij dat sport door de gemeenten “goed in beeld is” als gedeeltelijke oplossing voor de maatschappelijke problemen. Het is voor sportverenigingen bijvoorbeeld mogelijk om aanspraak te maken op subsidies uit het sociale domein. Door gebruik te maken van deze subsidies kan er spanning ontstaan tussen de (lokale) overheid en de sportverenigingen, vanwege botsende logica’s (Boessenkool, 2011). Deze verschillende uitgangspunten zorgen ervoor dat de sportvereniging moet gaan voldoen aan normen en waarden die niet gelden binnen de eigen omgeving. Door de tegenprestatie die de gemeente vraagt voor het leveren van de maatschappelijke rol van de sportvereniging gaan de waarden professionaliteit en vrijwilligheid en autonomie en regulering botsen. Volgens Breedveld et al. (2016) kan dit leiden tot een grote druk op de verantwoordelijkheden en taken van de vrijwilligers van de vereniging.

Ondanks de druk op de vrijwilligers kan de overheid toch vragen aan sportverenigingen om zich bezig te houden met maatschappelijke doelstellingen. Het realiseren van deze doelstellingen is mogelijk als er uitgegaan wordt van de kracht van de sportvereniging (Boessenkool, 2011). De maatschappelijke impact die een sportvereniging met haar reguliere activiteiten maakt, wordt hierin buiten beschouwing gelaten.

De kracht van de sportvereniging is aanwezig door de passie van de leden. Als deze leden vanuit zichzelf verbonden en gemotiveerd zijn voor de maatschappelijke doelstellingen, is het mogelijk dat zij de vereniging op sleeptouw nemen (Boessenkool, 2011). Vanuit dit idee werd in Groot-Brittannië geprobeerd om via een netwerk leden van de sportverenigingen te motiveren om zich bezig te houden met maatschappelijke doelstellingen (Grix & Phillpots, 2011). Via deze bottom up methode werd getracht om de leden van binnenuit te stimuleren. Echter werkte deze methode niet, omdat de leden het ervaren als opgelegd – top-down - beleid. Fahlén et al. (2015) herkennen dat de overheid de autoriteit over het beleid kan behouden in een network governance, maar de actoren kunnen daarbij wel vrijheid in hun handelen blijven ervaren.

Het verhaal dat de Britse overheid probeerde over te brengen via het netwerk, bleek de plank dus wel mis te slaan. De machtspositie van de overheid werd hier blootgelegd door de leden, waardoor zij niet vanuit de juiste idealen met de subsidies aan de slag gingen en niet de vrijheid en autonomie ervaren (Grix & Phillpots, 2011). Sterker nog, de sportverenigingen gingen handelen alsof ze bezig waren met de maatschappelijke doelstellingen, maar in werkelijkheid gingen zij hun kernactiviteiten anders benoemen, waardoor ze aan de subsidie-eisen voldeden. Grix en Phillpots (2011) concluderen dat het niet de bedoeling moet worden dat de overheid zich via network governance gaat integreren in de sportsector. Bij de lokale samenwerkingen die ontstaan uit het Nationaal Sportakkoord schuilt het gevaar dat er eenzelfde situatie ontstaat. De overheid stimuleert hier om op lokaal niveau met de nationale thema's aan de slag te gaan, waarbij het gevaar ontstaat dat het als top-down beleid wordt ervaren en het geen gezamenlijke doelstelling is om de problematiek op te lossen. Het uitgangspunt bij het Nationaal Sportakkoord is de gedrevenheid en de passie van de lokale initiatiefnemers, waardoor de uitvoering een grotere kans van slagen heeft (Boessenkool, 2011). Er zal uit ander onderzoek moeten blijken op welke manier de lokale sportakkoorden daadwerkelijk maatschappelijke doelstellingen behalen en niet hun kernactiviteiten aanpassen om subsidie te ontvangen. Sportverenigingen zijn nu eenmaal meer bezig met het uiteindelijke doel van het programma – het aantrekken van meer leden -, dan met de methode om dat te doen – door middel van zelfregulatie (Fahlén et al., 2015).

## Samenwerking tussen sportsector en (semi-)publieke organisaties

Samenwerking tussen sportverenigingen en scholen heeft al veelvuldig plaatsgevonden. Het sportaanbod van sportverenigingen bij scholen wordt door de scholen gewaardeerd, maar vooraf hebben zij geen specifieke wensen over de doelstellingen van het sportaanbod (Van der Werff et al., 2012). Het actief promoten van het sportaanbod heeft voor scholen geen hoge prioriteit. De grootste motivatie voor sportverenigingen om sport aan te bieden aan kinderen op school is ledenwerving. In De Bilt is wordt deze aanname ook gedaan in het projectplan 'het derde sportmoment' (D4), omdat het een incentive kan zijn om deel te nemen aan samenwerking (Emerson et al., 2012). In de praktijk blijkt echter dat de toestroom van nieuwe leden minimaal is (Van der Werff et al., 2012).

Er is in het maken van overeenstemming tussen scholen en sportverenigingen een grote rol weggelegd voor de gemeente en een eventuele gemeentelijk sportorganisatie. In het sportbeleid van gemeenten is het beheer van accommodaties het belangrijkste onderdeel, mede omdat zij gezamenlijk het grootste gedeelte van de sportaccommodaties in bezit hebben (Van der Poel, Wezenberg-Hoenderkamp & Hoekman, 2016). Het accommodatiebeheer zorgt voor een machtspositie van de gemeente richting sportorganisaties als gevolg van de financiële stromen die hiermee gemoeid zijn (Van der Poel et al., 2016). Daarnaast geven gemeenten ook subsidies af aan sportverenigingen om sportaanbod op scholen te realiseren.

De derde rol die de gemeente heeft is het optreden als intermediair, waarbij de buurtsportcoach cruciaal is (Van der Werff et al., 2012). Het is een kritieke eis aan de samenwerking dat de buurtsportcoach het netwerk met elkaar in contact brengt en de rol als bruggenbouwer inneemt. Via de buurtsportcoach wordt

het voor scholen gemakkelijker om een samenwerking aan te gaan met een sportvereniging, omdat er een efficiënte structuur geboden wordt en deze kan helpen om een gezamenlijke doelstelling op te stellen (Van der Werff et al., 2012). Uit de case study van Hoogendam (2021) blijkt dat de buurtsportcoach, de professional, verbindende vaardigheden in zijn bezit moet hebben. De professional moet regelmatig complexe maatschappelijke vraagstukken kunnen adresseren bij belanghebbenden en goed kunnen samenwerken met andere partijen. Dit noemt Bourdieu het hebben van sociaal kapitaal (Siisiainen, 2003). Dit bestaat uit het door jou opgebouwde netwerk, de invloed die jij daar als professional op hebt en de verhouding die je hebt ten aanzien van de ander. Het hebben van kwalitatief goed sociaal kapitaal en daarmee de verbindende vaardigheid is volgens Hoogendam (2021) zelfs belangrijker dan het hebben van expertise. In dit onderzoek wordt gekeken of de professionals deze verbindende vaardigheid bezitten, omdat zij daarmee aantonen dat ze op een goede manier de samenwerking kunnen vormgeven.

Al met al geven de onderzoeken weer dat de cijfers van bewegen van kinderen kwantitatief en kwalitatief gedaald zijn (Collard et al., 2014), en beïnvloed worden door het beleid omtrent gymdocenten (Keegan et al., 2013), de sportverenigingen die kwalitatieve verbeteringen kunnen maken (Schipper-Van Veldhoven, 2016) en de fysieke omgeving die een positievere rol kan vervullen (Kenniscentrum Sport, 2017). Het vraagstuk van de afnemende beweegvaardigheid van kinderen is een maatschappelijk probleem, waarbij het noodzakelijk is om samenwerking te vinden tussen verschillende (semi-)publieke organisaties. Deze organisaties hebben professionals nodig die in staat zijn om verbindend op te treden in een breed netwerk (Hoogendam, 2021). Echter dient er ook rekening gehouden te worden met de botsende logica's van de verschillende sectoren (Boessenkool, 2011). Er dient goed beleid gevoerd te worden en er moet niet zoals in de casus van Grix en Phillpots (2011) een mismatch ontstaan tussen het doel en hoe dit wordt bereikt. Het belang van het voeren van een goede governance is daardoor doorslaggevend voor het slagen van een project (Bruyninckx, 2012).

## Ontwikkeling van governance

De ontwikkeling van het voeren van governance zal in deze paragraaf besproken worden. Beginnend bij Old Public Management en eindigend bij Collaborative governance. Het denken en schrijven over de manier van werken door de overheid in de laatste vijftig jaar begint bij *Old Public Management* (Denhardt & Denhardt, 2000). De overheid fungeerde als een bureaucratische organisatie waarbij zij aanstuurde op het implementeren van beleid door middel van het volgen van hiërarchische lijnen. Door top-down het beleid in te voeren, werd er getracht de besluitvorming zo dicht mogelijk bij de overheid te houden, en de participatie van burgers te limiteren (Denhardt & Denhardt, 2000). Daarnaast was het doel van de overheid om bepaalde diensten aan de bevolking te leveren, en wat deze publieke doelen waren werd voornamelijk vanuit een rationeel en efficiënte wijze beredeneerd.

Het leveren van deze diensten zorgde in de jaren '90 van de vorige eeuw steeds meer voor gedachten vanuit het bedrijfsleven. De nieuwe bestuurscultuur die ontstond was het *New Public Management*, waarbij het motto centraal stond: "Run the government like a business." Volgens deze methode kan de overheid bestuurd worden vanuit een bedrijfskundig-perspectief. President Bill Clinton en Vicepresident Al Gore van de Verenigde Staten noemden hun nationale hervormingsplan: "Creating a government that works better and costs less" (Clark, 2013). En nog steeds is dit gedachtegoed terug te vinden in het Westerse denken over nationaal bestuur. Vooral de basis van New Public Management, het boek *Reinventing Government* van Osborne en Gaebler (1992), blijft zichtbaar. De overheid probeert om zichzelf legitiem te maken en past zich daarbij aan, waarbij zij constant op zoek gaat naar een herontdekking van de waarden (Clark, 2013). Goed leiderschap is daarin essentieel.

Met de komst van New Public Management kwam er onderzoek naar hoe deze nieuwe manier van denken zou kunnen leiden tot hervormingen. Dit gaat over de opkomst van bijvoorbeeld *public services* (Denhardt

& Denhardt, 2000) en *public sectors* (Christensen, 2007). De overheid gaat zich door deze nieuwe vormen bewegen richting “theory of cooperation, networking, governance, and institution building and maintenance” (Frederickson, 1999). Met de visie op het uitvoeren van beleid door meer na te denken over samenwerking, netwerken en het bouwen van instituties, wordt de overheid gestuurd richting een samenwerkende houding met burgers. Governance gaat over het aansturen van een bepaalde groep en het niet op een autoritaire wijze beleid door voeren (Bingham, 2011). Lynn, Heindrich en Hill (2001) definiëren governance als regimes van wetten, regels, juridische uitspraken en bestuurlijke praktijken die de voorziening van publiek ondersteunde goederen en diensten beperken, voorschrijven en mogelijk maken. Binnen de kaders van de formele en informele regelgeving dient de overheid te publieke diensten te faciliteren, waardoor zij in sterke samenwerking komt te staan met de stakeholders in de samenleving.

Om goed te besturen is coördinatie met stakeholders uit de publieke, private en non-private sectoren vereist (Bevir, 2006). Door gezamenlijk op te trekken in een netwerk van actoren en gemeenschappelijke en gedeelde problemen te adresseren, wordt het voor stakeholders mogelijk om met de overheid een samenwerking aan te gaan. Stoker (2004) biedt in zijn definitie ook ruimte aan het samenwerkende aspect om te komen tot besluitvorming. “As a baseline definition it can be taken that governance refers to the rules and forms that guide collective decision-making” (Stoker, 2004, p. 3). Collaborative governance werkt deze samenwerking uit, door onder andere te kijken naar inspraak van burgers en gemeenschappelijke probleemoplossing (Bingham, 2009). Ansell en Gash (2008) beschrijven dat collaborative governance publieke en private stakeholders samenbrengt in collectieve fora met publieke instanties om collectieve besluitvorming te genereren. Het belang van samenwerking om beleid goed te implementeren is volgens de onderzoekers groot.

Er zijn verschillende vormen van aansturing van groepen die dicht tegen samenwerking aanliggen, maar niet aansluiten bij wat samenwerking daadwerkelijk is. Zo is er een verschil tussen *cooperation*, *coordination* en *collaboration* (Bingham, 2011). Cooperation, oftewel medewerking, is gezamenlijk bezig zijn met een doel, waarbij er een afwezigheid van conflict is, er geen formele regels zijn opgesteld, maar er wel informatie wordt uitgewisseld tussen de stakeholders. Het gevaar is dat stakeholders meedoen aan het project zodat ze er voor eigen gewin iets uithalen (Ansell & Gash, 2008). Coördinatie is het aansturen van een groep naar een bepaald doel, als een dirigent die het orkest aanstuurt voor een muziekstuk. De aansturing is hierbij meer lange termijngericht, er zijn hogere risico's, maar er zijn ook gedeelde beloningen. De knopen worden vaak doorgehakt door de leider van de groep (Ansell & Gash, 2008). Samenwerking is volgens Bingham (2011) het hebben van een hechte relatie tussen de stakeholders van de groep, waarbij iedereen gezien wordt als een co-werker om de doelstelling te behalen. Dit zorgt ervoor dat goede communicatie noodzakelijk is, de relaties tussen de stakeholders helder besproken en/of afgesproken zijn en er volgens een structuur gewerkt wordt. Vanuit deze dynamische relatie wordt het dan mogelijk om creativiteit te stimuleren en te bouwen aan het sociale en organisatorische kapitaal (Bingham, 2011). Stakeholders moeten in collaborative governance vanuit deze samenwerkende rol betrokken zijn bij de consensus georiënteerde besluitvorming van de groep (Ansell & Gash, 2008). In de casus De Bilt is er sprake van samenwerking doordat de partijen afspraken gemaakt hebben in projectplannen waar procesafspraken in vermeld staan. Alle partijen hebben de ambitie uitgesproken om hier de komende jaren actief aan deel te nemen.

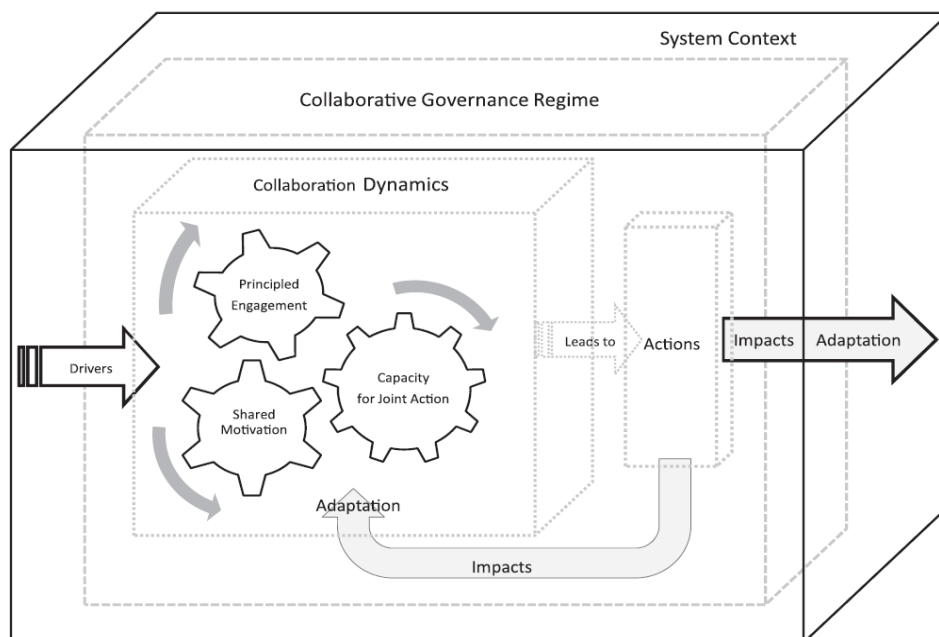
## Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt het theoretische framework voor dit onderzoek uiteengezet. De laatste paragraaf van de literatuurstudie is ingegaan op de verschillende facetten van governance en in dit hoofdstuk zal dieper worden ingegaan op de inhoud van een van de modellen die volgt uit deze governance ontwikkeling. Het framework van Emerson, Nabatchi en Balogh (2012) zal leidend zijn als perspectief van het onderzoek en voor de operationalisatie van de topiclijst.

## Collaborative governance als framework

Het definiëren van collaborative governance is goed te begrijpen vanuit de historische ontwikkeling die het denken over beleid en overheid heeft meegemaakt. Vanuit de ontwikkeling van *government* naar *governance* wordt duidelijk hoe het begrip collaborative governance in de context van onderzoek en denken over beleid hoort. Vanuit die context kan goed worden geduid op welke manier het concept een bijdrage kan leveren als theoretisch perspectief op het onderzoeksvraagstuk.

Om collaborative governance goed te implementeren dienen de stakeholders zich bewust te zijn van de variabelen waaraan de samenwerking moet voldoen. Het succes van de samenwerking is afhankelijk van de mate waarin er aan de variabelen wordt voldaan (Douglas et al., 2020). Ansell en Gash (2008) onderscheiden vier variabelen: de startvoorwaarden, institutioneel plan, leiderschap en het samenwerkingsproces. Hierbij hebben de eerste drie variabelen los van elkaar, maar ook gezamenlijk, invloed op de manier waarop het samenwerkingsproces is en wordt vormgegeven. Zo hebben bijvoorbeeld het opstellen van formele regels en het includeren van alle stakeholders in de besluitvorming, als onderdeel van het institutioneel plan, invloed op hoe de samenwerking in de praktijk tot werking komt. Emerson (et al., 2012) beschrijven dezelfde variabelen met een andere benaming in hun model (zie figuur 1), die zij aan de hand van verscheidene artikelen hebben opgesteld. Het framework toont dat de samenwerking een product is van de factoren die door de omgeving gevormd en gestuurd worden. Bryson, Crosby en Stone (2015) hebben meerdere modellen voor collaborative governance met elkaar vergeleken en geconcludeerd dat het framework van Emerson et al. (2012) goed gebruikt kan worden voor samenwerking tussen publieke en semi-publieke organisaties.



Figuur 1. Framework collaborative governance (Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012).

In het framework worden de context, verschillende dimensies, de drie onderdelen van de dynamiek en acties van collaborative governance onderscheiden. Deze componenten leiden tot het gewenste eindresultaat, die geuit wordt in de impact en adaptatie. Binnen de context is er een *collaborative governance regime*. Dat is het stelsel waarmee de impliciete en expliciete principes, regels, normen en besluitvormingsprocedures van de actoren worden samengevoegd (Krasner, 1982, in Emerson et al., 2012). De dynamiek van de samenwerking en de acties, die binnen dit stelsel vallen, vormen de kwaliteit van de samenwerking en de mate waarin het stelsel zich ontwikkelt en effectief is. Het institutionele plan, waarin de basisprocedures en -regels zijn vormgegeven, worden hier bepaald. De toegankelijkheid tot het proces is de fundamentele vereiste aan hoe de samenwerking wordt vormgegeven (Ansell & Gash, 2008).

Om de samenwerking goed te begrijpen is het belangrijk om de systeemcontext te begrijpen. Dit zijn volgens Emerson et al. (2012) alle politieke, juridische, sociaal-economische, milieutechnische en andere invloeden die affiniteit hebben met het collaborative governance regime. “The collaborative governance regime framework extends the view of collaboration as a system embedded in, and interacting with, a larger environment” (Bryson, Crosby & Stone, 2015, p. 649). Het laat namelijk zien waar de kansen en beperkingen liggen, maar het beïnvloedt ook de dynamiek van de samenwerking over een langere tijd. Wellicht is er door de deelnemende partijen namelijk een voorgeschiedenis op het gebied van samenwerking. Daarnaast kan er sprake zijn van een onbalans in de machtsverhoudingen tussen de stakeholders. Beide invloeden hebben directe betrokkenheid bij het ontstaan en het institutionele plan van de samenwerking (Ansell & Gash, 2008).

Bovendien ontstaan uit de context een aantal drivers die invloed hebben op het samenwerkende regime en op de dynamiek binnen de samenwerking. De drivers zijn factoren zoals leiderschap, stimuleringsmaatregelen, afhankelijkheden en onzekerheid (Emerson et al., 2012). Het ontwikkelen van een netwerk kan ook een drijfveer zijn om deel te nemen. De organisatie ondervindt hier positieve gevolgen van op het moment dat het institutioneel plan goed is vormgegeven (Ansell & Gash, 2008).

De drie onderdelen van de dynamiek van samenwerking zijn *principled engagement*, *shared motivation* en *capacity for joint action*. Deze drie componenten werken samen op een interactieve, herhaaldelijke manier om samenwerkende actie te produceren (Thomson & Perry, 2006). De acties hebben invloed binnen en buiten het samenwerkingsstelsel en systeemcontext. De adaptatie van de impact gaat dus terug naar de dynamiek van de samenwerking, maar ook naar de het oplossen van het gezamenlijke doel. Met de juiste vormgeving en ontwikkeling van de dynamieken is er een grote kans dat de samenwerking succesvol wordt (Emerson et al., 2012). Om daadwerkelijk prestaties te leveren is het volgens Emerson en Nabatchi (2015) belangrijk om de eigen gestelde doelen effectief te behalen, legitimiteit en ondersteuning te behouden onder de stakeholders en aanpassingsvermogen op te bouwen voor toekomstige uitdagingen.

Principled engagement zijn de basisafspraken voor de samenwerking. Het zorgt ervoor dat personen die uit verschillende (organisatie-)contexten komen en verschillende doelenstellingen hebben, over hun eigen grenzen heen proberen te kijken om problemen en conflicten op te lossen en/of waarde te creëren (Cupach & Canary, 1997, in Emerson et al., 2012). Daarbij is het belangrijk om de juiste personen bij elkaar aan tafel te krijgen die bij voorkeur bij elkaar zijn gekomen door het volgen van de waarden van inclusie en diversiteit. Diversiteit in de groepssamenstelling kan de groep helpen om complexe problemen op te lossen (Akkerman, Admiraal, Simons & Niessen, 2006). De deelnemers dienen constant breed naar de probleemstelling te kijken en deze goed te definiëren (Emerson et al., 2012). Door middel van overleg en het vaststellen van de werkwijze kunnen de deelnemers met vertrouwen in elkaar met de uitwerking beginnen.

Shared motivation is sterk gelinkt aan principled engagement. Het baseert zich op de elementen: gedeeld vertrouwen, elkaar begrijpen, interne legitimiteit en betrokkenheid (Emerson et al., 2012). Het draait in deze samenwerkende dynamiek om de persoonlijke en relationele elementen, en kan ook worden gezien als het sociale kapitaal van de samenwerking (Putnam, 2000). Het ontstaan van gedeelde motivatie in een samenwerking gebeurt door het voeren van de dialoog tussen de deelnemers (Ansell & Gash, 2008). Door de dialoog te voeren ontstaat er voor de deelnemers de mogelijkheid om vertrouwen in elkaar te krijgen. Vertrouwen is een van de belangrijkste factoren in het slagen van de samenwerking, je kan niet zonder (Huxham & Vangen, 2005; Koppenjan & Klijn, 2004). Gedeelde motivatie zorgt ervoor dat de samenwerking op de lange termijn een hoge betrokkenheid heeft. De gedeelde motivatie versterkt ook de principled engagement, doordat het vertrouwen in en het begrijpen van de andere deelnemers leidt tot het beter kunnen uitvoeren van de gesprekken over de probleemstelling (Huxham & Vangen, 2005).

De laatste dynamiek is de capacity for joint action. Het is belangrijk dat de samenwerking doelen behaald die de organisaties los van elkaar niet hadden kunnen bereiken. Het gaat er hierbij om dat de procedurele en institutionele afspraken, het leiderschap, de kennis en de middelen goed zijn. De eerste twee elementen zijn essentieel voor het behalen van de capaciteit (Emerson et al., 2012). Het behalen van *small wins* is volgens Ansell en Gash (2008) ook zeer van belang om de voortgang van de samenwerking te behouden en de deelnemers de regelmatig de meerwaarde te laten zien. De capacity for joint action kan zelfs gezien worden als de bemiddeling tussen de principled engagement en shared motivation (Emerson et al., 2012).

Hoewel deze drie dynamieken zelfstandig invloed uitoefenen op het proces, staan ze bovenal in relatie tot elkaar en versterken ze elkaar. "In other words, within our collaborative governance framework, the dynamic cycling of discovery, definition, deliberation, and determination during principled engagement creates and reinforces shared motivation and builds the needed capacity for joint action" (Emerson et al., 2012, p. 13). Maar op het moment dat er shared motivation is, versterkt dat ook het proces van principled engagement (Huxham & Vangen, 2005). Voor de capacity of joint action geldt dat deze ook beide dynamieken kan versterken. Samengevat stellen Emerson et al. (2012) dat de kwaliteit en uitbreiding van de samenwerkende dynamieken afhankelijk zijn van de productieve en zelfversterkende interacties tussen de drie dynamieken.

De prestaties van de samenwerking tussen organisaties gaan omhoog op het moment dat de drie onderdelen van de dynamiek hoog zijn en zij elkaar versterken. Emerson en Nabatchi (2015) leggen uit dat de prestaties gemeten kunnen worden door de acties te toetsen op effectiviteit, legitimiteit en het toepassingsvermogen. De kritiek van Bryson et al. (2015) is dat de uitkomsten van de samenwerking, en specifiek de maatschappelijke impact, zeer lastig te meten en daarmee te onderzoeken is. In het onderzoek van Douglas et al. (2020) staat de vraag centraal aan welke voorwaarden een samenwerking moet voldoen om goede prestaties te leveren. Met de samenvoeging van veel casusonderzoeken is een Collaborative Governance Case Database ontwikkeld. De analyse naar de prestaties levert het resultaat op dat de aanwezigheid van stimuleringsmaatregelen een cruciale voorwaarde is voor het succes van de samenwerking. In combinatie met een sterk institutioneel plan of met goed leiderschap en het proces (de koppeling van de drie dynamieken), levert de stimuleringsmaatregel de beste prestaties. Bij de samenwerking in de Bilt is daarom specifiek gefocust op de aanwezigheid van deze onderdelen.

Concluderend kan gesteld worden dat collaborative governance een voortvloei is uit de rijke wetenschappelijke ontwikkeling van onderzoek naar hoe beleid wordt gevormd en hoe dit wordt uitgewerkt. Steeds vaker wordt de samenwerking gezocht tussen (semi-)publieke organisaties, waardoor de theorieën zich verdiepten in modellen. Ansell en Gash (2008) beschrijven de verschillende componenten van samenwerking met de startcondities die invloed hebben op het samenwerkingsproces, wat een continue zoektocht is naar een gedeelde probleemstelling en vertrouwen. Emerson et al. (2012) bouwen

hier op voort door de context van de samenwerking mee te nemen als overkoepelende belangrijke invloed. Beiden gaan ze in op het belang van het maken van afspraken en de heersende normen en waarden binnen de samenwerking. Emerson et al. (2012) zien de dynamiek van samenwerking, die bestaat uit het principled engagement, gedeelde motivatie en capacity for joint action, als de belangrijkste radar van de samenwerking, omdat daar de meerwaarde van de samenwerking ontstaat. Leiderschap wordt zowel door Ansell en Gash (2008) als Emerson et al. (2012) onderkend als belangrijke succesfactor voor het goed functioneren van een samenwerking. Gebruikmakend van de verschillende onderdelen van de modellen van collaborative governance is de topiclijst opgesteld als waarbij de onderdelen van het model van Emerson et al. (2020) gebruikt zijn als sensitizing concepts (Blumer, 1954 in Bryman, 2016). Vanuit het theoretische framework zijn de belangrijkste elementen vertaald in concepten voor de input van de interviews. Daarbij worden ze gebruikt om richting te geven aan de ideevorming omtrent samenwerking, maar blijft het open staan voor andere invalshoeken. Met het gebruik van collaborative governance wordt het mogelijk om (semi-)publieke samenwerkingen te analyseren en mogelijk verbeteringen aan te stippen.



# Methodische verantwoording

---

In het methodenhoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende onderdelen die te maken hebben met de totstandkoming van deze studie. Allereerst wordt toegelicht welke onderzoeksbenadering gekozen is en waarom er gebruik maakt is van een case study. De onderzoeker legt verantwoording af voor de gemaakte keuzes in het onderzoek, de verschillende methoden die gebruikt zijn om de data te verzamelen en op welke manier de data verwerkt is in de resultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beoordeling van hoe de kwaliteitseisen van kwalitatief onderzoek, validiteit en betrouwbaarheid, van het onderzoek gewaarborgd zijn.

## Onderzoeksbenadering

Onderzoek doen is het proces van systematisch verzamelen en analyseren van data (Bryman, 2016). In dit onderzoek, waarbij het samenwerkingsproces van actoren en hun betekenisgeving daaraan, een grote rol spelen, wordt dit op een kwalitatieve manier vormgegeven. Kwalitatief onderzoek bekijkt welke betekenissen respondenten geven aan de werkelijkheid en het is daarmee een vorm van inductief onderzoek (Boeije, 2014). Volgens Boeije (2014) is kwalitatief onderzoek erop gericht om betekenissen en gedrag te beschrijven, te interpreteren en, voor zover mogelijk, te verklaren. Door deze benadering van onderzoek is het mogelijk om ervaringen en gedachten van actoren te achterhalen om vervolgens een analyse te maken over de vormgeving van de samenwerking ter bevordering van beweegproblematiek van kinderen (Bryman, 2016).

De wetenschapsfilosofische positie die de onderzoeker in dit kwalitatieve onderzoek inneemt is het interpretativistische onderzoeksperspectief. Door gebruik te maken van dit perspectief wordt er rekening gehouden met de interpretaties die actoren geven aan de sociale gebeurtenissen die zij om zich heen zien (Bryman, 2016). De samenwerking tussen de actoren wordt door elke actor op een eigen manier geïnterpreteerd. Daarom is het belangrijk om de onderliggende interpretaties van de actoren goed in kaart te brengen, alvorens er een analyse over de verzamelde data gemaakt kan worden. Het interpretativistische onderzoeksperspectief geeft de onderzoeker de mogelijkheid om sociale fenomenen te bestuderen, waarvan de sociale interactie tussen mensen, een samenwerking, een goed voorbeeld is.

Daar waar sociale interactie plaatsvindt, is het goed voorstelbaar dat mensen gebruik maken van de situatie voor persoonlijk gewin. In een onderzoek met een kritisch perspectief probeert een onderzoeker onderliggende waarheden bloot te leggen (Skinner, Edwards & Corbett, 2015). Veelvuldig wordt er daarbij onderzoek gedaan naar machtsstructuren en de invloed daarvan op de betekenissen en besluitvorming omtrent actoren van een vraagstuk. De samenwerking die in dit onderzoek centraal staat heeft ook te maken met actoren die een invloedrijke positie binnen de samenwerking bekleden. Daarom zal er ook vanuit een kritische invalshoek gekeken worden naar de empirische data. De onderzoeksbenadering die daardoor centraal staat in dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek met een interpretatistisch perspectief en kritische elementen.

Er zijn verschillende typen van kwalitatief onderzoek volgens Merriam (1988, in Skinner, Edwards & Corbett, 2015) om een case study te definiëren: beschrijvend, interpretatief en evaluerend. Dit onderzoek kan aangeduid worden als een interpretatieve case studie. Bij een interpretatieve case study wordt er op een vraagstuk ingegaan die al verkend is, maar waar verdiepende inzichten nog ontbreken en waarbij er op de gebeurtenissen geïnterpreteerd en getheoretiseerd kan worden (Merriam, 1988, in Skinner, Edwards & Corbett, 2015). In dit onderzoek wordt de theorie omtrent organisatorische samenwerking en de uitvoering van het lokale sportakkoord in De Bilt met elkaar verbonden. Er is sprake van kennis over organisatorische

samenwerking, waarbij de verdieping in dit onderzoek te vinden is in het leggen van de connectie met de praktische uitvoering en de voortkomende inzichten die daaruit volgen.

Het interpretatieve en verklarende karakter van het onderzoek leidt tot een diepgravende studie, waardoor ervoor gekozen is om een case study te bestuderen. In een case study wordt een empirische bevraging gedaan om een hedendaags fenomeen in de dagelijkse praktijk te kunnen onderzoeken (Yin, 1994 in Skinner, Edwards & Corbett, 2015). Dit wordt geformuleerd in de definitie die Yin (1994, in Skinner, Edwards & Corbett, 2015, p. 117) beschrijft: *'The essence of a case study, the central tendency among all types of case study is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result.'* Het is bij onderzoek naar een case study van groot belang om de context van het vraagstuk te allen tijde te beschrijven. Door het beschrijven van de gemaakte keuzes door de respondenten in combinatie met de context, kan door de onderzoeker een zorgvuldige analyse gemaakt worden van de casus. Dit onderzoek geeft in de casusbeschrijving antwoord op de vraag hoe de casus De Bilt in elkaar zit, waarbij er speciale aandacht wordt geschonken aan de individuele taken en de verhoudingen tussen de deelnemende partijen van de samenwerking. In het resultatenhoofdstuk en wordt beschreven op welke manier de samenwerkende partijen met elkaar interacteren, hoe de samenwerking verloopt en hoe deze beoordeeld wordt door de respondenten om dit in de analyse te verbinden aan de theoretische concepten.

## Methodologie

De methodologie gaat over welke verschillende onderzoeksmethoden zijn gebruikt, de wijze waarop de data is verkregen en geanalyseerd. Voor de onderzoeksmethoden is er gekozen voor een literatuurstudie, een documentanalyse en het afnemen van semigestructureerde interviews.

De literatuurstudie is een studie naar de bestaande wetenschappelijke literatuur. De begrippen die centraal staan in kwalitatief onderzoek naar de literatuur zijn een *sensitizing concept* (Blumer, 1954 in Bryman, 2016). De definities die gebruikt worden door de onderzoeker zijn daarmee niet strikt, maar een gids om de empirische voorbeelden te benaderen. Het is volgens Blumer (1954, in Bryman, 2016) belangrijk dat het concept in algemene zin aangeeft waar de onderzoeker naar moet zoeken, om geen nauw beeld van een fenomeen te hebben en daarmee de mogelijkheid te behouden om nieuwe variaties te ontdekken. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van sensitizing concepts door de belangrijkste begrippen uit in de literatuurstudie en het theoretisch kader te operationaliseren als afsluitende paragraaf en als leidraad te gebruiken voor de dataverzameling en analyse van de empirie.

De tweede methode is een documentanalyse. De documenten die organisatie(s) opstellen zeggen veel over de wijze waarop zij kijken naar de problematiek. De documenten die onderworpen zijn aan een analyse zijn drie beleidsdocumenten van de gemeente en twee projectplannen van de samenwerkende partijen. Een overzicht van de documenten voor analyse staat in Tabel 1. Deze documenten zijn geselecteerd, omdat, na aanvraag van de onderzoeker, de respondenten deze belangrijk achtten in de verwerking van de interviews. Daarnaast geven deze documenten weer wat de randvoorwaarden van de samenwerking zijn voor de stakeholders en welke doelen zij vooraf hebben gesteld. De beleidsdocumenten geven de opdracht van de gemeenteraad aan op het beleidsniveau sport, de tekst van het lokale sportakkoord en het plan van aanpak voor de uitvoering van het lokale sportakkoord. De projectplannen zijn opgesteld door de organiserende partijen in de uitvoering van de twee projecten en geven weer op welke manier voor 'het derde sportmoment' en 'Wat beweegt jou?' de concrete afspraken, doelen en budgettering zijn.

Document nummer	Titel document	Datum vaststelling
1	Sportnota De Bilt	31 januari 2019
2	Lokaal sportakkoord gemeente De Bilt	7 oktober 2019
3	Sportakkoord draaiboek en plan van aanpak	15 december 2020
4	Projectplan derde sportmoment	2019 (datum onbekend)
5	Sportakkoord Wat beweegt jou plan Delta 2020 en 2021	2020 (datum onbekend)

Tabel 1. Overzicht documenten.

De criteria waaraan het document moet voldoen zijn volgens Scott (1990, in Bryman, 2016) authenticiteit, geloofwaardigheid, representativiteit en het doel. Alle documenten zijn voorzien van logo's en direct afkomstig van de desbetreffende personen die ze geschreven hebben. Daardoor zijn alle documenten authentiek en geloofwaardig. De beleidsdocumenten van de gemeente geven weer welke ambities er op sportgebied zijn. Deze documenten zijn bondig, maar laten de kern van de doelen zien. De projectplannen vertellen welke acties alle partijen gaan uitvoeren en hebben daardoor het doel om de gezamenlijke doelstelling van de partijen af te spreken. De documenten zijn gebruikt voor het opstellen van de topiclijst door vanuit de sensitizing concepts te kijken naar overeenkomsten met de literatuur. Dit maakte dat er tijdens de interviews diepgaande vragen gesteld konden worden over de uitvoering van deze projectplannen. Het open coderen van de documenten voor de topiclijst werd opgevolgd door vanuit de literatuur gericht te selecteren. Daarnaast zijn de documenten ook teruggekomen in de codeboom en zijn ze in de resultaten verwerkt. Ze geven namelijk weer op welke manier de partijen zich tot elkaar verhouden en geven betekenis aan de woorden van de respondenten.

De laatste methode voor het verzamelen van de data is het afnemen van semigestructureerde interviews. Er is voor de interviews een topiclijst opgesteld op basis van de operationalisering van de sensitizing concepts uit de literatuurstudie en het theoretisch kader (Bijlage I). De topiclijst heeft als doel om de interviews te structureren en een aantal vaste onderdelen en vragen toe te voegen. Het is bij een semigestructureerd interview mogelijk voor de onderzoeker om door te vragen op de antwoorden van de respondent, zodat de correcte betekenis van respondent achterhaald kan worden (Bryman, 2016). Dit is van belang als de onderzoeker merkt dat er meer belangrijke informatie aanwezig is bij de respondent en deze informatie niet bij een van de nog te stellen vragen aan bod komt. Dit zorgt voor extra diepgang in de data. Dit voordeel van flexibiliteit van het interview zorgt er echter ook voor dat de onderzoeker goed moet blijven opletten dat alle onderwerpen aan bod komen en dat de samenhang goed blijft. Het laatste voordeel dat een semigestructureerd interview heeft is dat de vraagstelling open staat voor het toekennen van betekenis aan de concepten door de respondenten (Skinner, Edwards & Corbett, 2015). Het interpretatieve karakter van dit onderzoek poogt de betekenisgeving van de respondenten in de context te plaatsen en de analyse van de data daarop af te stemmen.

Het verzamelen van de data door middel van de interviews had als doel om de respondenten te bevragen op hun ervaringen en bevindingen over de samenwerking die in De Bilt plaatsvindt. De negen semigestructureerde interviews zijn allemaal digitaal afgenomen via een online videogesprek om de Coronamaatregelen op te volgen en duurden tussen de 30 en 60 minuten. De gesprekken zijn, na toestemming van de respondent, opgenomen via een recorder, zodat deze later getranscribeerd kunnen worden. De opname is tijdelijk opgeslagen en is na de uitwerking van het interview in een transcript vernietigd. Daarnaast wordt er bij de verwerking van de gegevens alles in het werk gesteld om te voldoen aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming. In de data is getracht geen direct identificeerbare informatie te verwerken, waardoor een minimaal aantal keer een respondent niet altijd specifiek benoemd wordt. Echter is het door de beschrijving van de casuïstiek en het beperkt aantal

potentiële respondenten, niet uitgesloten dat het indirect mogelijk is om een respondent te herleiden op basis van de gegevens.

De interviews zijn getranscribeerd, waarbij de letterlijke bewoording van de respondent is genoteerd. Met behulp van het programma NVIVO zijn de transcripten en de documenten gecodeerd. Het doel van coderen is om op structurele wijze de data te lezen en woorden toe te kennen aan stukken data. Er is begonnen met open coderen, een soort inventarisatie (Boeije, 2014). Deze codes zijn toegewezen aan woorden, zinnen of alinea's die iets zeggen over de probleemstelling. Na het open coderen volgt het axiaal coderen. In deze fase zijn de open codes samengevoegd tot categorieën. Door onderscheid te maken in hoofd- en bijzaken, is voor de onderzoeker duidelijk waar de thematische verschillen te vinden zijn in de data (Boeije, 2014). Het selectief coderen is de laatste fase van het coderen. De onderzoeker brengt prioriteit aan in de opgestelde codes. De geanalyseerde codes zijn hierin gevormd tot een aantal kernbegrippen die leidend zijn bij het beschrijven van de resultaten. In de codeboom (Bijlage III) wordt visueel zichtbaar welke codes er allemaal zijn en op welke manier de onderzoeker prioriteit heeft aangebracht.

## Selectie van respondenten

Er is in dit onderzoek gekozen voor een case study van een samenwerking in een gemeente. Het nationale sportbeleid is om gemeenten een lokaal sportakkoord te laten sluiten en daarbij een aantal van de nationale thema's naar gemeentelijk beleid te formuleren. Daarbij dient het lokale sportakkoord een samenwerkingsverklaring te zijn van verschillende organisaties in de gemeente. Uit een evaluatie van het Mulier Instituut (Reitsma et al., 2020) blijkt dat in maart 2020 35 van de 39 gemeenten het thema 'Van jongs af aan vaardig in bewegen' heeft opgenomen in haar lokale sportakkoord. De gemeente De Bilt is gekozen als casus, omdat zij al in het najaar van 2019 haar lokale sportakkoord heeft gesloten en al anderhalf jaar bezig was met de uitvoering van twee concrete projecten (Reitsma et al., 2020). In de projectplannen staat het samenwerken tussen verschillende organisaties beschreven als een van de hoofddoelstellingen (Document 2 en 3).

In de casusbeschrijving wordt uitgelegd welke organisaties deelnemen aan de samenwerking. Het totaal aantal deelnemende organisaties bedraagt inclusief de toezeggingen van de sportverenigingen vijftien leden. Voor een rijke dataset van deze casus is het belangrijk om met zoveel mogelijk mensen die deelnemen aan de samenwerking te spreken. Uiteindelijk is er gesproken met negen respondenten. Hoewel het aantal respondenten voor een case study niet hoog is, is er wel gesproken met de meeste belangrijke en invloedrijke betrokkenen van de samenwerking uit alle deelnemende organisaties, onder andere met de beleidsambtenaar van de gemeente, projectleiders en sportformateur. De kwantiteit van de data is weliswaar beperkt, maar geeft een representatief beeld van hoe de samenwerking verloopt. De validiteit van het onderzoek zou hoger liggen op het moment dat er met meer respondenten gesproken zou zijn over hun ervaringen. Daarmee zou er meer verzadiging van de data ontstaan naarmate de dataset groeit, terwijl er nu bij elk interview nog nieuwe informatie naar voren kwam. Er is gepoogd om respondenten te vinden in alle organisaties die deelnemen aan de samenwerking of dichtbij dit proces staan. De samenwerkende partijen stonden allemaal open voor een interview. Echter bleek dat de organisaties die dichtbij de samenwerking staan, maar geen concrete rol hadden in de samenwerking, moeilijker te bereiken. Zo is er slechts met één sportvereniging gesproken, terwijl er zeven verenigingen benaderd zijn door de onderzoeker. Ook nadat dit via het netwerk van andere respondenten geprobeerd is, lukte dit niet. Dit heeft een grote implicatie voor het onderzoek, omdat dit het perspectief van de sportsector ontnemt in de samenwerking tussen sport en (semi-)publieke organisaties.

De respondenten zijn benaderd voor het onderzoek nadat er contact is geweest door de onderzoeker met de twee projectleiders van de samenwerking. Er is gebruik gemaakt van *snowball sampling* doordat deze

personen de onderzoeker in contact gebracht hebben met de andere personen van de samenwerking (Bryman, 2016). Daardoor zijn respondenten telefonisch en per mail benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Er is een informed consent formulier gebruikt om de mensen te informeren over het onderzoek (Bijlage II). Van scholenstichting Delta is met drie gymdocenten gesproken. Tevens is er met twee buurtsportcoaches van zorg- en welzijnsorganisatie MENS De Bilt een interview afgenomen. De andere respondenten waren de beleidsambtenaar van de gemeente De Bilt, de sportformateur van het lokale sportakkoord, een kinderfysiotherapeut en een voorzitter van een sportvereniging.

In het resultatenhoofdstuk wordt er zoveel mogelijk verwezen naar de bron van de data door middel van een verwijzing naar een van de interviews. Echter is het door de kleinschaligheid van de casus lastig om de anonimiteit van de respondenten volledig te borgen. Doordat het belangrijk is om de respondenten geen (onnodige/buitensporige) schade te berokkenen door dit onderzoek, is er door de onderzoeker bij sommige uitspraken gekozen om herleidbare respondenten niet te benoemen. De bron van de data is vanzelfsprekend wel bekend bij de onderzoeker. Er is om dezelfde reden gekozen om niet in een tabel duidelijk te maken welk interview van welke respondent is.

## Positie van de onderzoeker

De onderzoeker heeft getracht dit onderzoek op elke mogelijke wijze volgens wetenschappelijk-ethische methoden af te nemen. De verantwoording in dit hoofdstuk geeft aan op welke manier dit methodisch heeft plaatsgevonden. Daarnaast is de onafhankelijk van het onderzoek gewaarborgd doordat de onderzoeker geen enkele betrokkenheid heeft bij de samenwerking in De Bilt of een relationele band heeft met een van de respondenten. De onderzoeker is als stagiair actief geweest bij koepelorganisatie NOC\*NSF, waar hij betrokkenheid heeft gehad bij enkele beleidsstukken omtrent beweegproblematiek van kinderen. Vanuit die betrokkenheid is de interesse gewekt om dit onderzoek te starten. Het was vanuit die achtergrond gemakkelijk om met respondenten te spreken over deze thematiek. Vanwege de overeenkomst in kennis en interesse werd het makkelijker om de interviews af te nemen en de respondenten te laten vertellen. Het feit dat de respondenten ook kritisch op elkaar en op methoden durfden te zijn, laat zien dat de interviews, ondanks dat ze online plaatsvonden, in een vertrouwelijke sfeer zijn afgenomen. Een aantal van de respondenten zijn benaderd vanuit het mailadres van deze organisatie, vanwege de gedachte dat bijvoorbeeld sportverenigingen dan eerder zouden willen deelnemen aan een interview. Die hypothese bleek niet te kloppen door de lage responsratio van de sportverenigingen.

## Kwaliteitseisen kwalitatief onderzoek

De betrouwbaarheid van het onderzoek is afhankelijk van de mate waarin het onderzoek te herhalen is door een andere onderzoeker (Bryman, 2016). Kwalitatieve onderzoeken gaan in op de vraag "Waarom?". Om hier zorgvuldig antwoord op te geven is het belangrijk om een goede beschrijving van de casus op te stellen, wat gedaan is in de casusbeschrijving. Door het geven van een *thick description* is het mogelijk om de (sociale) setting van het onderzoek te begrijpen (Geertz, 1973, in Bryman, 2016). De inhoudelijke bespreking de samenwerking wordt vanwege de onderzoeksvraag in het resultatenhoofdstuk besproken, waardoor sommige relaties tussen partijen pas later in het onderzoek naar voren komen. De beschrijving van de casus verhoogt de betrouwbaarheid van het onderzoek, doordat zij inzicht verschaft in mate waarin de resultaten en de analyse gezien kunnen worden. De geloofwaardigheid van het onderzoek is ook vergroot door gebruik te maken van meerdere manieren van dataverzameling, dit wordt ook wel triangulatie genoemd (Guba & Lincoln, 1994). De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek is echter lastig om volledig te waarborgen, omdat het onmogelijk is voor een andere onderzoeker om in de exacte omstandigheid het onderzoek te herhalen (Bryman, 2016). Naast de beschrijving van de context en de triangulatie is er ook met de nauwkeurige verslagen van de onderzoeksmethoden en de interviews duidelijk gemaakt hoe het onderzoek uitgevoerd is.

De interne validiteit van het onderzoek gaat over de vraag of het onderzoek meet wat het zegt dat het meet (Mason, 1996, in Bryman, 2016). De koppeling tussen de resultaten en de theoretische ideeën dienen hierbij nauw op elkaar aan te sluiten. Door het zorgvuldig coderen, is het voor de onderzoeker mogelijk om de resultaten helder te formuleren op basis van de data. De analyse voegt de resultaten en de inzichten uit de literatuur samen, waardoor de koppeling goed begrepen kan worden. Een kritische kanttekening kan gemaakt worden ten aanzien van het beperkte aantal respondenten dat geïnterviewd is. In het laatste interview kwamen nog een behoorlijk aantal nieuwe dingen naar voren, wat aangeeft dat de laatste informatie over de casus nog niet bereikt was. De invloed van een enkele respondent is daardoor groot op de gehele dataset, waardoor het moeilijker te beoordelen is of empirie goed overeenkomt met de werkelijkheid en of alle informatie over de casus verzameld is.

De externe validiteit van het onderzoek gaat over de vraag of de resultaten te generaliseren zijn (Bryman, 2016). Deze eis is lastig om toe te passen op kwalitatief onderzoek, omdat er sprake is van de context. Met een kleinschalige casus als deze, die zich eveneens in de lastige situatie bevond tijdens de Coronapandemie, is het lastig om grote conclusies te trekken voor andere samenwerkingen. De bevindingen van het onderzoek zijn daarom niet algemeen te generaliseren, maar kunnen wel inzicht bieden in vergelijkbare situaties. De aanbevelingen die daarom volgen uit de conclusie zijn geschikt voor deze casus in De Bilt en voor soortgelijke lokale samenwerkingen tussen de sportsector en (semi-)publieke organisaties.

# Resultatenhoofdstuk

---

In het resultatenhoofdstuk worden de empirische resultaten van de documenten en de interviews beschreven. De indeling van het hoofdstuk is geordend op basis van de codeboom (Bijlage III) en kent een chronologische beschrijving van het verloop van de samenwerking. De eerste paragraaf gaat over de start van de projecten en welk enthousiasme en activiteiten er al voor de start plaatsvond. Vervolgens zal in het tweede en derde gedeelte gesproken worden over hoe de formele afspraken daadwerkelijk uitgewerkt worden in informeel contact en hoe dit impact heeft op de samenwerking en de uitkomsten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het belang van de personen en persoonlijkheden van de deelnemers van de samenwerking.

## De start

### *Erkenning en herkenning van beweegproblematiek bij kinderen*

De geïnterviewde vakdocenten op de scholen zijn het erover eens. Bewegen is belangrijk voor de ontwikkeling van kinderen (R1, R7, R9). Je moet volgens hen de kinderen oefeningen aanbieden in de gymles, op het schoolplein en in de buitenruimte om ze breed motorisch te laten ontwikkelen. Respondent 1 geeft het belang van regelmatig veel bewegen en de inzet van een vakdocent aan.

“De groep waar, in het negatieve zeg maar, waar we echt iets mee moeten, ik heb wel het gevoel dat die groeit en dat we die nou doordat we bijvoorbeeld twee lessen in de week alles door een vakdocent geven, dat heeft al een heel positief effect, dat wij hier op school vanaf de kleuters af aan al een vakdocent erop zetten heeft al een heel positief effect.” (Respondent 1)

Met het aanbieden van gymlessen wordt het mogelijk om de kinderen enthousiast te maken voor de verschillende onderdelen van bewegen en daarbij de kinderen onbewust kennis laten maken met het trainen van verschillende spiergroepen (R1, R7). De gymles biedt ook de mogelijkheid om de kinderen naast motorische vaardigheden veel sociale vaardigheden aan te leren, zoals samenwerken, emotieregulatie en het maken van groepen (R7). Respondent 4 geeft aan dat het hebben van goede pedagogische trainers op de sportvereniging ook een kritische succesfactor is voor het goed laten bewegen van kinderen. Zij moeten dit op een opvoedkundig goede manier doen, en vereist daarom wellicht een aantal lessen hiervoor, om de kinderen intrinsiek gemotiveerd te krijgen om te bewegen en dit leuk te blijven vinden. Alle respondenten erkennen het feit dat bewegen goed is en specifiek voor kinderen goed is om zich te ontwikkelen.

De respondenten herkennen de dalende trend van de beweegvaardigheid van kinderen in de gemeente De Bilt (R1, R2, R4, R6, R7). De kinderen die op de basisschool binnenkomen hebben een lagere vaardigheid om met een bal te spelen dan een aantal jaren geleden (R1). De gemiddelde cijfers van de gemeente zijn redelijk goed met 78% van de kinderen die aan sport doet naast schooltijd (R2). Dit is volgens respondent 2 echter wel te weinig, omdat het gemiddelde ook direct zegt dat er dus nog veel kinderen zijn die nog een lage tot geen sportparticipatie hebben. Naast de cijfers is het voor specialisten ook zichtbaar in het gedrag van de kinderen.

“Ik ben van oorsprong ook sportdocent, dus ik heb daar wel redelijk oog voor. Je ziet gewoon een gigantische ontwikkeling achteruit van kinderen die veel minder zelf voortbewegen. We noemen het vaak ook achterbank-kinderen, die overal maar naartoe gebracht worden in plaats van dat ze zichzelf verplaatsen.” (Respondent 6)

Respondent 6 geeft hiermee aan dat bewegen niet alleen maar gaat over veel sporten, maar ook over het fietsen of wandelen naar school. Daarnaast constateren respondenten dat er weinig buiten gespeeld wordt

(D3, D4, R1). Veel liever gaan de kinderen gamen in de vakantie (R7). Natuurlijk zijn er altijd fanatieke kinderen die ook gaan voetballen, maar dat horen deze respondenten minder terug dan een aantal jaren geleden. Het buiten spelen op speelplaatsen is veiliger geworden om onder andere pijn te verminderen bij het vallen en ouders leggen kinderen steeds vaker restricties op (R1, R6). *“Gevolg was allerlei situaties die gevaarloos waren en kinderen lieten staan, want er zat geen uitdaging in”* (Respondent 6). Het gevolg is een terugdringing in het aantal kinderen dat beweegvaardigheid opbouwt door buiten te spelen.

De sportparticipatie is in een aantal wijken van de gemeente De Bilt lager dan in andere (R2, R7). Volgens respondent 5 zijn er op scholen met kinderen met veel verschillende etnische achtergronden meer kinderen met een beweegachterstand. Deze respondent stelt ook de vraag hoe het komt dat deze groep vaker overgewicht en motorische achterstanden hebben ontwikkelt en of dit te maken heeft met de leefomgeving of genetica. Het financiële component van lid worden van een sportvereniging blijkt bij deze groep ook een drempel te zijn (R7). Gebruik maken van eventuele hulpfondsen kan, maar wordt gezien de lagere sportparticipatie nog niet altijd gevonden. Respondent 7 vat het helder samen in onderstaande quote:

*“We weten allebei het is een open deur. Als je uit een welvarend gezin komt heb je betere, heb jij meer toegang tot een sportvereniging of sportactiviteiten. In welke mate dan ook. Dan kan jij beter bewegen. Als je kijkt naar mijn scholen, ik zit op de [school] hier in Bilthoven, daar moeten we het vooral hebben van de flats, met welk inkomen je daar dan ook achter kan vinden. Die hebben allemaal meer overgewicht en zitten veel minder op een sport omdat ze dat minder kunnen betalen. Maar ga je naar Bilthoven-Noord, daar kunnen ze het veel beter betalen, dus zitten kinderen op misschien wel twee sporten.”* (Respondent 7)

Het oplossen van het probleem in De Bilt blijkt net als in heel Nederland ingewikkeld om op te lossen. Respondent 2 ziet een verklaring in het feit dat mensen met een lager sociaal economische status ook minder goed weten hoe ze een (of meerdere) fondsen moeten aanschrijven, of door bijvoorbeeld een taalachterstand niet alles kunnen begrijpen wat er op een sportvereniging gebeurt en welke (vrijwillige) verantwoordelijkheden daar bij komen kijken. De noodzaak van goed bewegen is bij veel ouders nog niet geland, terwijl een stimulerende omgeving van grote waarde is om kinderen te activeren (R1). Daarnaast is het lastig om alle kinderen te stimuleren om te komen naar activiteiten, zeker als ze al een beweegachterstand hebben en daardoor wellicht een drempel ervaren om deel te nemen (R2). Het oplossen van de problematiek blijkt dus lastig doordat ouders niet altijd bewegen stimuleren en kinderen niet altijd gemotiveerd kunnen worden om deel te nemen aan activiteiten.

De beweegvaardigheid van kinderen in De Bilt wordt door de respondenten niet hoog geschat, maar ten opzichte van de landelijke cijfers vinden ze dat de gemeente goed scoort (R1, R4, R6). Ze benoemen het gemiddeld hoge opleidingsniveau van ouders, hoge sociaal economische status en het hoge percentage lidmaatschap van kinderen bij sportverenigingen als factoren waarop de gemeente goed scoort. Een van de respondenten gaf aan uit de MQscan, een wetenschappelijk ontwikkelde test over beweegvaardigheid van kinderen, het resultaat te krijgen dat zijn leerlingen gemiddeld ruim hoger scoorden dan het landelijk gemiddelde (R9). Daardoor ziet hij de mogelijkheid om de aandacht waar dat kan te verleggen van kinderen met een beweegachterstand naar kinderen die extra getalenteerd zijn. Op alle scholen wordt er ook aan de richtlijn voldaan om 2 uur per week aan kinderen gymles te geven door een vakdocent. Daarnaast is er een hoge mate van lidmaatschap van sportverenigingen. Alle respondenten erkennen en herkennen dat de beweegvaardigheid van kinderen minder is dan jaren geleden, maar zien ook dat het in De Bilt relatief gezien minder slecht gaat ten opzichte van andere gemeenten.



### *Projecten sluiten aan bij de huidige ambities*

Naast het erkennen van de problematiek door de relevante stakeholders, sluiten de projecten die voortkomen uit het lokale sportakkoord goed aan bij het bestaande beleid van de gemeente. Allereerst is het vanuit de gemeente verplicht gesteld aan de paar basisscholen die dat nog niet hadden om een vakdocent voor de gymles aan te stellen en alle kinderen twee uur gymles per week te geven. De Sportnota van de gemeente De Bilt heeft 16 ambities op het gebied van vijf thema's. Het thema 'Sport zorgt voor meedoen' heeft onder andere de ambitie om sport in het onderwijs, in de wijk en op de sportvereniging te versterken (D1). De ambities van de Sportnota hebben een breed bereik aan thema's en de uitwerking in concrete projectplannen is summier. Het Nationaal Sportakkoord was daarom een welkome aanvulling om de gestelde doelen daadwerkelijk om te zetten tot een projectplan.

De afdeling sport is een kleine afdeling in de gemeente De Bilt, maar de ambtenaren zijn gedreven om het sportbeleid zo goed mogelijk vorm te geven (R6). De beleidsmedewerkers hebben een breed netwerk van personen die in de gemeente actief zijn op het gebied van sport en welzijn. Van dat netwerk is veelvuldig gebruik gemaakt gedurende het opzetten en uitwerken van de ambities van de Sportnota en van het lokale sportakkoord. Respondent 4 ziet dat de beleidsmedewerkers van de gemeente een grote rol vervullen in het actief maken van alle betrokkenen.

"Ik moet wel zeggen, die twee ambtenaren wel goed in de verenigingen zaten. Ze hebben ontzettend veel ervaring. [...] Actief, contacten leggen onderhouden. Daar zit het wel goed mee. Dus daar had ik wel het idee daar zitten kansen om te zorgen dat het wel goed komt met de uitvoering daarvan. En ik had ook wel het idee dat er vertrouwen bestond in de vereniging en hen." (Respondent 4)

Met het Nationaal Sportakkoord en de daarbij komende subsidie voor een lokaal sportakkoord was er een mooi startmoment om de ambities uit de Sportnota uit te voeren. De financiële middelen die beschikbaar zijn, bood de gemeente de kans om het grote netwerk aan te schrijven om met deze ambities aan de slag te gaan (R6). Een grote hoeveelheid personen werd aangemoedigd om langs te komen tijdens een informatieavond die geleid werd door de sportformateur over het lokale sportakkoord (R4). Het starten tijdens een bijeenkomst zorgt voor een duidelijk beginpunt van het proces waarin ook de voorwaarden voor deelname werden besproken (R4).

### *Enthousiasme is groot*

Alle respondenten waren overwegend enthousiast over het samenwerkingsproject en bovenal over het aanpakken van de beweegvaardigheid van kinderen. In de gemeente is er tussen bepaalde personen al vaker samenwerking geweest, de eerste keer was tien jaar geleden. "*Dat was toen de eerste subsidie combinatiefunctionaris er was. En sinds die tijd is er een driehoek onderwijs, welzijn en sport en zijn er buurtsportcoaches*" (Respondent 6). In die driehoek, geïnitieerd door de gemeente, werd gepoogd om activiteiten te organiseren en in de loop der jaren heeft dit een verdiepend karakter gekregen door specifiekere doelgroepen te benaderen. De buurtsportcoaches waren ook aanwezig in een gemeentelijke sportcommissie, waardoor veel verschillende betrokkenen van de sport regelmatig met elkaar overlegden over de organisatie van sport in de gemeente (R9). De sportverenigingen waren hier ook bij betrokken en hebben daardoor een nauwe band kunnen opbouwen met de beleidsmedewerkers van de gemeente en buurtsportcoaches (R9). In de loop der jaren is het formele karakter van dit overleg om onbekende redenen verdwenen.

Het ontstaan van de samenwerking in De Bilt begint in 2018 met de gymdocenten die met de directeur van de school aan tafel gaan zitten om te praten over de motorische vaardigheid van kinderen (RX). Er is vanuit

de samenleving de oproep om hiernaar te kijken en twee van de gymdocenten lijkt het nodig om de motorische vaardigheid te gaan testen op zijn eigen basisschool (R1, R9). In samenspraak met de stichtingsdirecteur is er besloten om geld vrij te maken voor het testen. Daarvoor hebben ze contact gekregen met de MQscan, een wetenschappelijk onderbouwde test voor het testen van de motorische vaardigheid van kinderen (R9). Op basis van de eerste keer gebruik maken van de test is besloten om te beginnen met een pilot van de MQscan.

“Ja, daarvoor [-lokale sportakkoord-] waren we al gestart met de MQscan om te kijken hoe staan we ervoor, wat is er. Maar we hadden nog helemaal geen harde data, dat je kon zeggen. En dan zit je in De Bilt. Op bepaalde scholen gaat het zo goed, daar zul je het nauwelijks zien. En we hebben ook andere scholen waarin dat niet zo goed is, daar is echt wel aandacht zowel vanuit de school als voor de kinderen, en dat zijn vaak de scholen die het het eerste ziet. Maar ja, daar heb je de slechtste data, want daar gaat het goed met de kids.” (Respondent 6)

Het enthousiasme van de gymdocenten zorgde ervoor dat er gesproken werd met de Kinderfysiotherapie (R1). Die gesprekken ontstonden doordat een van de fysiotherapeuten in de gemeente bezig was het netwerk in kaart te brengen en hoorde dat de gymdocenten bezig waren met het testen van de motorische vaardigheden van kinderen (R5). Door de affiniteit met de problematiek is in overleg besloten om samen te kijken hoe hier een project uit voort kan komen. Daarnaast waren de buurtsportcoaches ook al in de weer met verschillende losse projecten voor de jeugd te organiseren, waardoor het aantal personen dat met de beweegvaardigheid van kinderen bezig was groeide en daarmee ook het draagvlak om op dit thema samenwerking op te zoeken. Een aantal gymdocenten en betrokkenen bij de scholen werden hierdoor de kartrekkers van dit project, nog voordat het lokale sportakkoord werd geïntroduceerd (R7).

De groep die is ontstaan kijkt ondertussen ook door of er nog andere partijen kunnen zijn die ze kunnen uitnodigen om ook deel te nemen aan het lokale sportakkoord (R1, R2, R8, R9). *“Hoe meer samenwerkingspartners we hebben in dit programma hoe makkelijker het schakelen is met de juiste. Je moet alleen weten wie er allemaal in zit”* (R1). Het biedt de samenwerking natuurlijk mogelijkheden om met meer organisaties te werken en de taken te kunnen verdelen. Daardoor ontstaat er volgens respondent 2 een beter overzicht van bij wie de problematiek het grootst is, zodat daar ook makkelijker op gestuurd kan worden. Wel moeten deze organisaties, zoals de GGD en Stichting Leergeld, zelf hiervoor open staan en gemotiveerd zijn. Zijn ze dat niet, gaat dat volgens de respondenten lastig worden om een goede deelgenoot te zijn van de samenwerking (R1, R4). Volgens de beleidsmedewerker van de gemeente is het ook een welkome aanvulling als er meer organisaties helpen in de samenwerking, omdat *“je het niet moet willen om vanuit het gemeentehuis iets in de uitvoering te doen.”* De gemeente levert haar bijdrage met alle contacten en het stellen van eisen aan de subsidies, maar heeft praktisch gezien te weinig mankracht om het project te coördineren (R6).

Het meedoen aan de samenwerking brengt een aantal voordelen met zich mee. Voor respondent 5 was het bijvoorbeeld een reden om nauwer contact te krijgen met meer professionals in de gemeente om daarmee het netwerk te versterken. Voordat het project begon was ook de gedachte dat sportverenigingen mee zouden werken, omdat ze daarmee een goede presentatie van hun vereniging kunnen geven en daarmee aan ledenbinding kunnen doen (R2).

### *Ontwikkeling lokale sportakkoord*

De gemeente heeft met het uitkomen van het Nationaal Sportakkoord een brede groep personen, inclusief alle enthousiastelingen van de vorige paragraaf, uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst (R4). Op de eerste informatieavond is er in het algemeen besproken uit welke thema's het Nationale Sportakkoord

bestaat en op welke manier de organisaties er over na kunnen denken om deze landelijke thema's specifiek voor De Bilt te concretiseren (R1). Uit de eerste bijeenkomst bleek de voorkeur volgens respondent 4 al snel te liggen bij de thema's jeugd, sportverenigingen en ouderen. Voor elk van deze drie thema's is een aparte avond georganiseerd om dit verder uit te werken. De sportformateur had op deze avonden de leiding om alle aanwezigen sturing te bieden en ze advies te geven voor de te nemen processtappen.

Er is rekening gehouden met de doelstellingen van het Nationaal Sportakkoord en de ambities in de Sportnota van de gemeente bij het uitleggen van het lokale sportakkoord aan de stakeholders en bij het uiteindelijk formuleren van de tekst (R4). Dit maakte het volgens respondent 1 lastiger om echt out of the box te denken. *“Eigenlijk was er al richting gegeven in welke hoek we gingen zitten. Dat is prima, maar dan wel je wel iets beperkter in je creatieve mindset of ideeën wat je denkt dat het beste zou zijn.”* Het enthousiasme van de deelnemers leidde er volgens de sportformateur in die zin onder dat van de 35 aanwezigen op de eerste avond er nog maximaal 15 mensen bij de laatste avond betrokken waren. Het is onduidelijk of deze twee zaken met elkaar in relatie staan of dat de terugloop in geïnteresseerden een andere oorzaak heeft.

Begin mei 2019 was de eerste informatiebijeenkomst, waarna de inhoudelijke avonden volgden in juli en september. Begin oktober 2019 werd het Biltse Sportakkoord ondertekend. De projecten op het thema jeugd werden in de tussentijd door twee projectgroepjes verder uitgewerkt als projectplan en deze personen werden daarmee ook de projectleiders (R5). Een van de gymdocenten heeft samen met de fysiotherapeut het projectplan voor het testen van de beweegvaardigheid tijdens de gymlessen opgesteld. Daarbij gaat het samenwerken over de uitwisseling van de testresultaten en het gezamenlijk adviseren en behandelen van kinderen met beweegachterstanden. Het projectplan voor het derde sportmoment is door een buurtsportcoach en de beleidsmedewerker geformuleerd. De activiteiten zouden door de buurtsportcoach georganiseerd worden in samenwerking met sportverenigingen en de gymdocenten, waarbij voornamelijk de vrijwilligers van de sportvereniging clinics zouden organiseren over hun sport. Het moment van ondertekenen is niet grootschalig opgezet. De samenwerking is op dat moment formeel vastgelegd, maar er is, tot verbazing van een aantal respondenten, eigenlijk geen enkel persmoment of promotie geweest (R1, R4). Vanaf de ondertekening van het lokale sportakkoord was de taak van de sportformateur voorbij, maar is zijn leiding niet door iemand anders overgenomen.

## Formele afspraken, informele uitvoering

### *Gemaakte afspraken*

Met de formulering van het lokale sportakkoord en het zetten van een handtekening daaronder door de stakeholders, zijn er afspraken gemaakt over de ambities en plannen. De concrete projectplannen voor de projecten voor kinderen zijn enerzijds opgesteld door de welzijnsorganisatie in samenwerking met de gemeente en anderzijds door Stichting Delta De Bilt en Kinderfysiotherapie De Bilt (D4, D5). Voor de meeste respondenten in beide projecten was het duidelijk wat zij moesten doen, mede omdat de doelen voor hen *“SMART”* gemaakt zijn (R6). In het projectplan 'Wat beweegt jou?' staat uitgebreid vermeld welke doelstelling het project heeft, op welke manier dit uitgevoerd moet worden en met welke middelen ze dit mogelijk moeten maken (D5). *“We hebben gewoon een draaiboek en dat is in veertien stappen uitgezet”* (Respondent 1). Die veertien stappen beschrijven welke acties er ondernomen worden door de samenwerkingspartners van 'Wat beweegt jou?'.

De buurtsportcoach werd formeel de projectleider van het derde sportmoment en de gymdocent en de fysiotherapeut hadden het testprogramma onder hun hoede (R2, R9). De aansturing die het echter vergde om de projectplannen in de praktijk mogelijk te maken, bleek echter lastig en niet voor alle respondenten even duidelijk. Een respondent vindt het goed dat er projectplannen zijn opgesteld, maar duidt het proces

van het lokale sportakkoord als een 'snelkookpan' (R4). In een half jaar tijd, inclusief zomer, is men op een viertal momenten bij elkaar gekomen. Daardoor is er volgens respondent 4 geen tijd geweest voor de sportformateur om alle rollen goed vast te leggen. De verantwoordelijken hebben doordat zij de teksten voor het projectplan gingen uitwerken ook de verantwoordelijkheid gekregen het project uit te werken in de praktijk.

Het vastleggen van de afspraken maakt ook dat alle deelnemers een signaleringsverantwoordelijkheid krijgen om kinderen die minder vaardig bewegen onder de aandacht te brengen. Een van de gymdocenten, met een groot netwerk en aanzien bij sportverenigingen, heeft al vaker vermeld dat de problematiek van verslechterde beweegvaardigheid ook in De Bilt speelde (R6). Daardoor luisterden steeds meer mensen naar die boodschap. Met het aangaan van de samenwerking wordt deze verantwoordelijkheid om te signaleren waar de problematiek zich afspeelt een gezamenlijke (R1). Op een signalering van kinderen die minder vaardig bewegen volgt het zoeken van de juiste oplossing bij een van de gymdocenten of activiteiten.

In de projectplannen zijn de doelstellingen helder omschreven. Het testen om specifieke data te verzamelen over de beweegvaardigheid van kinderen heeft als doel om overzicht te krijgen over deze cijfers om daar vervolgens gerichte acties op in te richten (D5 , R1, R5). Het derde sportmoment heeft als doel om zoveel mogelijk kinderen op een ontspannen manier buiten schooltijd extra te laten bewegen (D4 , R2, R5, R9). Daarnaast is een goed verloop van de samenwerking op zichzelf ook een doelstelling. Het verstevigen van de contacten, het netwerk en effectief een maatschappelijk programma opzetten zijn hier de succesfactoren (R4, R5, R7).

### *Informele sfeer*

De Bilt is als dorp een hechte gemeenschap waarin de mensen veel informeel contact hebben met elkaar (R8, R9). De formele afspraken die gemaakt zijn, zoals een draaiboek, worden volgens respondent 9 daardoor niet altijd precies zo uitgevoerd, maar meer indirect geregeld. De samenwerking die plaatsvindt in de gemeente De Bilt is mede te verklaren vanuit het hechte netwerk dat er is. Door het dorps karakter zijn er nauwe contacten tussen veel van de mensen in de samenwerking (R1). Een respondent geeft aan dat er veel verschillende korte lijnen zijn om mensen te bereiken (R7). Dan kan een belletje al snel dingen voor elkaar krijgen. De sportformateur is ook betrokken geraakt met De Bilt vanwege zijn eerdere zakelijke contact met een beleidsambtenaar, waardoor het gemakkelijk was om hem voor dit werk te vragen. Verder is het volgens een gymdocent niet moeilijk om de gemeente te benaderen. De ambtenaren zijn volgens hem zeer benaderbaar als je weet bij wie je moet zijn (R9). Voor een buitenstaander kan het door het dorps karakter soms wel lastig om goed te integreren in de samenwerking.

“Die [red. persoon] zegt van als je van buiten De Bilt komt snap je helemaal niet hoe dat werkt in zo'n dorp. Nou, ik kom dus van buiten. [al lachend] En ik hoor dus niet in De Bilt en ik weet dus niet hoe dat werkt in zo'n dorp.” (Respondent 5)

Een andere respondent herkent dit volledig. “Ja, De Bilt is een dorp hè. Ons kent ons. Dus, ik ken die van die en die van die. Informeel kan je het altijd proberen. Formeel lukt het echt niet” (R9). Het werkt in deze dorpsgemeente dus zo dat de informele contacten, en dus het hebben van een groot netwerk, belangrijk is om dingen voor elkaar te krijgen. Er zijn veel mensen die verschillende functies hebben en dus ook goede ingangen hebben om dingen te regelen (R5, R9). Daarbij spelen dominante karaktereigenschappen ook een grote rol.

Het informele karakter van veel contactmomenten zorgt er enerzijds voor dat het makkelijk is om met elkaar te praten over de casussen die spelen, maar anderzijds zijn er geen structurele overleggen gepland

met elkaar om de voortgang met elkaar te bespreken (R2). De gemeente organiseert geen overkoepelende overleggen voor deze projecten en de leden van de samenwerking – en dus ook de projectleiders – hebben geen actieve rol gespeeld om dit op te zetten. Doordat er geen vaste overlegstructuur is, is er geen terugkoppeling in de groep en zijn er voor de paar beslissingen die er genomen moeten worden geen besluitvormingsmomenten. De gymdocenten hebben als sectie wel overleggen, maar die gaan niet speciaal over dit project en de fysiotherapeut is ook niet aangesloten bij deze overleggen (R1).

### *Twijfel in de uitvoering*

Het ontbreken van de rollen is voor respondenten in beide projecten herkenbaar. In het project ‘het derde sportmoment’ waren er negen sportverenigingen die de intentie hadden om mee te werken aan het project. Bij het maken van een jaarplanning door de buurtsportcoach bleek het desondanks lastig om hen bereid te vinden mee te werken (R2). De verklaring daarvoor zal in de volgende paragraaf besproken worden. Bij het project ‘Wat beweegt jou?’ blijkt ondanks een stappenplan met veertien punten ook lastig om alle stappen goed te doorlopen. Zo is het voor de fysiotherapeut na 1,5 jaar nog niet mogelijk geweest om langs te gaan bij de gymlessen om mee te kijken bij het afnemen van een MQscan (R5). De getroffen maatregelen maakten het lastig om een geschikt moment te vinden om een extra persoon uit te nodigen in de gymzaal, omdat ‘niet noodzakelijk contact’ niet gewenst was. Daarnaast was er volgens respondent 5 een gebrek aan communicatie tussen de personen over wanneer het mogelijk was om langs te komen. De kinderen die een oranje of rode kleurencode uit de scan scoorden, zouden in contact gebracht worden met ouders, school en eventueel de fysiotherapeut. De fysiotherapeut heeft echter nog geen enkel kind via deze weg naar de praktijk zien komen (R5). De samenwerking tussen de gymdocenten en de fysiotherapeut verloopt (nog) niet op rolletjes doordat er een matige communicatie is en de betrouwbaarheid van deze specifieke MQscan in twijfel wordt gebracht (R1, R5, R7).

“Interviewer: Want zij zou heel erg met jullie samenwerken, maar dat is nooit van de grond gekomen?”

Respondent: Nou ja, zij heeft zelf ook gezegd, ik ben wel projectleidster van dit project, alleen het zou best wel kunnen zijn dat er meer belangen zijn. Want als je zo'n MQscan hebt en tien vallen er uit. Dan zou zij kunnen zeggen, kom maar naar mijn praktijk. En wij moeten echt neutraal zijn daarin. Dat was wel een beetje vaag, laten we maar zeggen.” (Respondent 9)

De MQscan, die dus al voordat het lokale sportakkoord was uitgeschreven, in gebruik genomen als testinstrument en uiteindelijk gedeeltelijk met gelden vanuit de subsidie is gefinancierd (D5). Dat is twijfelachtig, omdat niet alle betrokkenen compleet vertrouwen hebben in de uitslag van de test (R2, R5, R7). Een van de respondenten noemt het zelfs “de grootste geldverspilling ooit” (R7). Zij vragen zich af of deze test daadwerkelijk meet wat het zou moeten meten. Enerzijds zou de docent af kunnen gaan op de eigen waarneming. Anderzijds worden alle verschillende onderdelen van de test bij elkaar opgeteld en krijg je een beoordeling op de optelsom van alle onderdelen (R7). Dat zegt volgens deze respondent te weinig over de echte vaardigheden die een kind heeft. Op een vraag over de kritiek op de test antwoordt een andere gymdocent die actief betrokken is bij de MQscan:

“Nou ja, maar waar het in de test om gaat, het gaat om motoriek en niet om vaardigheden. Het gaat om ontwikkeling van de motoriek. Het gaat niet om de ontwikkeling van de vaardigheden. Vaardigheden zijn trappen, mikken, vangen en dergelijke. Dat kan je apart oefenen. Als die motoriek niet goed gecoördineerd is, dan kan je nooit, mikken of gooien of vangen.” (Respondent 9)

De casuïstiek wordt echter door het gebrek aan overleg en dialoog amper tot niet uitgesproken tussen de partners. De kettingreactie die ontstaat is dat er een kleine spanning heerst tussen het kamp vóór de MQscan en het kamp tegen de MQscan. Deze tweedeling is niet zo specifiek benoemd door de respondenten, maar blijkt uit bovenstaande reacties. Uiteindelijk vinden ook de ‘tegenstanders’ het feit dat er überhaupt getest wordt een hele positieve bijdrage leveren aan de oplossing van het beweegprobleem (R7).

## Impact van de projecten

### *Coronamaatregelen en sportverenigingen*

Het doorgaan van activiteiten van ‘het derde sportmoment’ is niet afhankelijk van de sportverenigingen. De buurtsportcoach nodigt regelmatig nieuwe sportverenigingen uit om na schooltijd een workshop te geven op het schoolplein of Cruyff court aan kinderen (R2). En ondanks de negen verenigingen die hier in het begin enthousiast voor waren, blijkt deze vorm van samenwerken niet werkbaar. Door de Coronamaatregelen moesten sportverenigingen in het begin van 2020 zich opeens met vraagstukken bezighouden die ze nog niet eerder waren tegengekomen. Leden zegden hun lidmaatschap op, alle afstands- en hygiënemaatregelen moesten gevolgd worden en er waren veel financiële problemen (R3). Er waren weinig duidelijke afspraken gemaakt en er was begrip van de buurtsportcoach voor de situatie (R2). Daarom belde hij af en toe eens een vereniging op om te vragen of ze alsnog de mogelijkheid zagen om iets voor hem te betekenen, maar ook dit wierp weinig vruchten af (R2). Een van de respondenten vroeg zich af of het de taak is van de buurtsportcoach om deze verbindende rol op zich te nemen of dat dit meer een taak is voor de gemeente. De gemeente vindt de rol van verbinder tussen sportvereniging en sportaanbod zeer goed passen bij de functie van buurtsportcoach.

De moeilijkheid van de Coronapandemie en de vrijblijvendheid van de afspraken, maken dat de buurtsportcoach er voornamelijk alleen voor stond. De ambities vanuit de Sportnota en het lokale sportakkoord om sportverenigingen een maatschappelijke taak te geven (D1) en om structureel met hen samen te werken (D4), zijn in het project ‘het derde sportmoment’ niet gerealiseerd. De doelstelling om gemiddeld 40 kinderen per middag te bereiken is naar eigen zeggen wel behaald (R2, R7). De doelstelling om ten minste 1500 basisschoolleerlingen met dit extra beweegmoment te bereiken is wellicht wat enthousiast geweest, gezien het feit dat er ook veelal dezelfde kinderen op af komen. Dat is in principe geen probleem, omdat de andere kinderen zeer waarschijnlijk al lid zijn van een sportvereniging en dus daar al een extra beweegmoment naast de twee uur gym in de week (R8). De buurtsportcoach heeft de activiteiten tijdens de Coronapandemie bijna volledig zelfstandig voortgezet en veel kinderen met de activiteiten bereikt.

“Interviewer: Lukt het jou om kinderen te motiveren om daarheen te komen? En in het bijzonder de kinderen uit die flats zullen we maar zeggen?”

Respondent: Ja. Vooral die juist. Die vinden dat helemaal fantastisch. Je zou het eens moeten zien dat het hele schoolplein dan volstaat. Waardoor [de buurtsportcoach] dan met z'n handen in het haar staat. Wat we doen is, ik geef dan soms de les ergens over en bij hem mag je het dan nog vrij doen na schooltijd.” (Respondent 7).

Het contact met de gymdocenten is voor de buurtsportcoach belangrijk. Zij stemmen regelmatig met elkaar af welke activiteiten er plaatsvinden, ondanks de stelling van de buurtsportcoach dat het onderwijs een lastige samenwerkingspartner is, omdat zij al erg druk zijn (R2). Daardoor is het voor de gymdocent mogelijk om zijn les af te stemmen op het extra beweegmoment na schooltijd en de kinderen uit te dagen en te motiveren om daar naar toe te gaan (R7). De buurtsportcoach houdt de kinderen wat dat betreft “van de

straat en op de pleintjes”, waardoor er toezicht is op de kinderen en het voor ouders vertrouwd is om kinderen daar naar toe te sturen (R7).

De bestaande contact tussen de buurtsportcoach en de sportverenigingen bleef bestaan, maar het bleek lastig om de vrijwilligers bereid te vinden om met de kinderen op het schoolplein aan de slag te laten gaan. Het benaderen van deze vrijwilligers ging niet altijd even soepel, wat blijkt uit het lage antwoordratio. De vrijwilligers zagen het niet zitten om, in Coronatijd, dit soort activiteiten (mede) te organiseren. Er is bij het maken van de afspraken voor de clinics namelijk gesproken met de bestuurders van de sportverenigingen (R4). De bestuurders van de negen sportverenigingen die toegezegd hebben, zagen het blijkbaar voor zich dat hun trainers en/of leden deel zouden nemen aan het organiseren van deze activiteiten. In de praktijk bleek er minder enthousiasme te zijn voor deze taak dan vooraf gedacht (R2). De financiële prikkel die de buurtsportcoach, vanuit het budget van het lokale sportakkoord, kon aanbieden, was daarin dus ook beperkt. De sportverenigingen en haar vrijwilligers blijken, in elk geval gedurende de Coronapandemie, het niet te kunnen bolwerken om structureel tijd vrij te maken voor dit soort maatschappelijke doelstellingen.

### *Cijfermatig goede prestaties*

Hoewel de uitvoering van de samenwerking hier en daar moeilijkheden bevat is over het behalen van de primaire doelstellingen weinig af te dingen. De discutabele MQscan is gedaan op de basisscholen en alle kinderen hebben een eerste meetmoment gehad (R1, R9). In het aankomende schooljaar worden deze kinderen allemaal voor een tweede keer getest om zo de eerste veranderingen waar te nemen. Wat de impact van de test is, blijft voorlopig onduidelijk. Op het moment van de dataverzameling van deze studie zijn de cijfers nog niet openbaar. Het derde sportmoment heeft ondanks het afzeggen van een groot aantal sportverenigingen toch een groot aantal kinderen bereikt (R2, R7). Afhankelijk van het weer waren er per naschoolse activiteit tussen de 15 en 50 kinderen aanwezig en er kwamen zeker ook veel kinderen op af waarvoor het derde sportmoment bedoeld is (R7). Het aanpassen van de gymles aan het derde sportmoment, na afstemming met de buurtsportcoach, is een mooi voorbeeld van een vakdocent die probeert de kinderen te motiveren om na schooltijd deel te gaan nemen aan deze beweegactiviteit (R2, R7).

Zo is er met weinig mankracht toch een grote impact gemaakt op het aantal beweegmomenten van kinderen op de basisscholen. Ondanks dat de buurtsportcoach er vaak alleen voor stond, zijn veel activiteiten doorgegaan. Maar een ruimere inzet van mensen en financiën kan volgens respondent 7 nooit kwaad.

“Ik denk meer dat genoeg mensen, genoeg materiaal, genoeg geld, dat dat zorgt dat mensen meer gaan sporten. Want als het telkens van die kleine momenten zijn waar steeds veel mensen op af komen, komt er meer vraag dan aanbod. Het moet eigenlijk gewoon andersom zijn. Dan denk ik dat mensen makkelijker grijpen naar zo'n sportmoment.” (Respondent 7)

Bij een groter aanbod van activiteiten zal het volgens deze respondent ook gemakkelijker worden om nog meer mensen te bereiken. Gezien het feit dat er sprake is van schaarste in de middelen kan gesteld worden dat het vraagstuk een project is van de lange adem, waarbij veel kleine acties zorgen voor resultaat. Respondent 6 beaamt dit door te stellen dat je constant de energie van de mensen hoog moet houden en er direct iets mee moet doen, waardoor er een constante van activiteiten ontstaat.

## Doorslaggevend

### *Personen maken het verschil*

Het goed vormgeven van het project is afhankelijk van de mensen die de energie stoppen in de projecten. Daarbij is het wel noodzakelijk om een goede leidende rol aan iemand toe te bedelen (R6). Of dat in deze samenwerking het geval is, is nog maar de vraag. Zo werd eerder al de verbindende rol van de buurtsportcoach besproken. Het is volgens de gemeente en de buurtsportcoaches zelf hun taak om de verbindende partij te zijn tussen de gemeente, sportverenigingen en andere organisaties. Echter is het volgens respondent 4 de vraag of deze rol daadwerkelijk past bij de functieomschrijving, welke niet is opgenomen in het Biltse sportakkoord:

“En ik merkte dat die welzijnsmedewerkers [red. buurtsportcoaches] ook wel een hele eigen mening hadden over waar zij dan inzetbaar voor waren. De gemeente had het idee van goh jullie zouden dan de projectleiders moeten zijn van jeugd en project ouderen. Maar zij hadden niet helemaal de ambitie en ook niet helemaal de vaardigheden. Ik heb ze natuurlijk niet heel vaak ontmoet, maar dat zijn vooral uitvoerders en niet mensen die even een project gingen leiden en iedereen erbij gingen betrekken en ga zo maar door. Dus dat was al vrij snel moeilijk te realiseren.” (Respondent 4)

En ook met een van de andere projectleiders is het contact “een beetje verwaterd” (R9). Een aantal andere respondenten ervaren de rol van de projectleiders niet zo sterk, maar vinden het feit dat het project goed verloopt goed genoeg en maken er daarom geen punt van (R1, R5, R6, R8). Zij zien ook dat er bij veel mensen genoeg energie en enthousiasme is om aan de slag te blijven met deze projecten. Daarin zijn sommige personen wel dominant in het maken van keuzes. Een persoon heeft een grote rol gehad in het op de kaart zetten van het beweegprobleem tijdens het praten over het lokale sportakkoord. *“Die man bepaalt dus alles. Is hartstikke recht door zee, maar kan er ook een kruis doorheen zetten”* (R5). De persoon heeft korte lijntjes richting de gemeente, familiebanden richting relevante sportfuncties in de gemeente. Ondanks dat de functie geen relatie heeft met sport wordt hij door een aantal respondenten “sport-minded” genoemd, waardoor hij een grote invloed wil, maar dus ook kan, uitoefenen op sportprojecten in de gemeente (R1, R7). Het aanwezig zijn op de juiste plaats en tijd wordt door respondent 9 duidelijk gemaakt:

“Een ding is duidelijk. Eén, je moet er zijn en je moet je stem laten horen. En ben je er niet, dan is het jammer, dan wordt het naar een partij geschoven. Dus dat viel mij wel op. Ik ben ook bestuurslid bij [red. organisatie]. Daar wordt heel erg duidelijk, als er geld te besteden is moet je er altijd zijn. Maar dan moet het wel verteld worden dat die avond er is.” (Respondent 9)

Ondanks dat er dus veel twijfel is over de vraag of de MQscan een valide meetinstrument is, is deze er toch gekomen. Een aantal personen hebben op het juiste moment de vinger opgestoken en hebben met dit idee de groep kunnen overtuigen. Een aantal personen nemen de beslissingen, maar daarin wordt weinig overlegd met de andere deelnemers (R5).



## Resumé

De samenwerking in De Bilt is ontstaan door een aantal gemotiveerde gymdocenten die met elkaar spraken om te kijken naar activiteiten omtrent het verbeteren van de beweegvaardigheid van kinderen. Naar aanleiding van het lokale sportakkoord zijn er twee projecten ontstaan om activiteiten hiervoor op te zetten waarbij samenwerking tussen de partijen het uitgangspunt is. In de uitvoering kregen de deelnemers al snel te maken met de Coronapandemie die veel beperkingen met zich meebracht en vroeg om aanpassingsvermogen. Dit legde een grote druk op de informele werkwijze van het hechte netwerk en maakte het lastig om gezamenlijk de activiteiten te organiseren. Wel zijn de individuele leden gedreven, maar zelfstandig, doorgedaan met het uitvoeren van de activiteiten, maar was van samenwerkende activiteiten steeds minder sprake.

# Analysehoofdstuk

---

In het voorgaande hoofdstuk zijn de resultaten uit de interviews en documentanalyse beschreven. Het analysehoofdstuk beschrijft deze resultaten aan de hand van de theoretische concepten die besproken zijn in de literatuurstudie en het theoretisch kader. Allereerst zal de invloed van de Coronapandemie als contextverandering worden behandeld. Daarna volgt het informele karakter als onstabiele factor en het ontbreken van leiderschap als punten van analyse. Afsluitend wordt het model van Emerson et al. (2012) besproken vanuit de casus om te concluderen waar de samenwerking moeizaam verliep.

## Contextverandering hindert informele samenwerkingsstructuur

De samenwerking in De Bilt wordt, in grote mate beïnvloed door de Coronapandemie. Aan de basis van het collaborative governance framework van Emerson et al. (2012) staat de systeem context, omdat deze bepaalt in welke condities de samenwerking plaatsvindt. De Coronapandemie en de maatregelen hebben overduidelijk een grote invloed gehad op de uitwerking van de samenwerking in De Bilt. Zo mochten er ten eerste geen activiteiten plaatsvinden met (grote) groepen mensen en ten tweede werden mensen verplicht om zoveel mogelijk thuis te werken. Dit alles gebeurde kort, binnen een half jaar, na de start van de projecten. Emerson et al. (2012) verklaren niet hoe een ingrijpende verandering van de context invloed heeft op de samenwerking, maar zij zeggen wel dat de context bepaalt hoe de andere factoren van samenwerking met elkaar functioneren. Met een ingrijpende verandering van de context als de Coronapandemie, kan dit in deze casus duidelijk de beperkingen van de samenwerking blootleggen.

De verandering van de context heeft een directe invloed gehad op het collaborative governance regime van de samenwerking. Het collaborative governance regime, de normen en waarden en ongeschreven regels, is in deze samenwerking gebouwd op informele afspraken en direct contact hebben met personen uit het eigen netwerk. Dit heeft implicaties voor hoe de samenwerking is vormgegeven met haar afspraken en het omgaan met middelen (Emerson et al., 2012). Zo zijn de startcondities in grote mate beïnvloed door deze informele setting (Ansell & Gash, 2008). De deelnemers van de samenwerking kennen elkaar allemaal redelijk tot goed, vanuit werk- en privésfeer. Er heerst door het goede contact ook veel vertrouwen tussen de deelnemers dat de taken uitgevoerd zullen worden. Ansell en Gash (2008) zien het goede informele contact als onderdeel van de *ground rules* van het institutioneel design van de samenwerking, waarmee het gaat over het opstellen van de basisprincipes. Daarnaast komt dit ook terug in de *face-to-face* dialoog, waarbij het in het samenwerkingsproces draait om het veelvuldig communiceren met elkaar en het bouwen aan vertrouwen. Echter is in De Bilt gebleken dat deze vertrouwelijke omgeving niet zorgt voor een goede uitvoering, omdat vanwege een gebrek aan overleg tijdens de Coronapandemie iedereen zich richtte op de eigen activiteiten. Het gebrek van een dialoog zorgt voor scheuren in het samenwerkingsproces.

De partijen zijn in het begin met elkaar in contact gekomen via het bestaande netwerk. Nog voordat er gesproken werd over een lokaal sportakkoord was er al contact tussen verschillende personen, waarbij ze met elkaar spraken over het mogelijk samenwerken tussen de partijen. Deze voorgeschiedenis is belangrijk volgens Emerson et al. (2012), omdat het aangaan van een samenwerking niet los staat van eerdere ervaringen tussen de partners. Dit speelt als driver een directe rol bij het ontstaan van de samenwerking en heeft daardoor gedurende het gehele proces invloed op de dynamiek (Emerson et al., 2012). Een aantal samenwerkingspartners kennen elkaar zeer goed, omdat ze binnen de gemeente eerder verschillende projecten hebben uitgevoerd. Deze kennis van elkaars werkzaamheden en het makkelijke contact is in de samenwerking omtrent het lokale sportakkoord een goede aanjager geweest om met het project te beginnen, waardoor dit een positieve invloed heeft gehad op het opstellen van het institutionele plan

(Ansell & Gash, 2008) en daarmee ook op de basisafspraken van de samenwerking (Emerson et al., 2012). Voor de paar leden die niet uit dit informele circuit komen, is het echter zeer ingewikkeld om toe treden tot dit netwerk. Het is een incentive geworden voor mensen om deel te nemen aan de samenwerking om daarmee ook toe te treden in het zorg-en-welzijnsnetwerk in De Bilt.

De veranderde context schept wel een kritische blik op de gemaakte afspraken die amper formeel zijn vastgelegd. Daarin is niet opgenomen op welke manier de deelnemers met elkaar in contact blijven, overleggen en/of terugkoppelen naar elkaar voor controle. Die onduidelijkheid heeft volgens Emerson et al. (2012) invloed op de principled engagement. De informele sfeer die heerst tussen de deelnemers maakt dat ze formalisering van acties niet nodig achtten om het project te laten slagen. Het klopt dat er wel degelijk overleggen zijn tussen verschillende deelnemers, maar deze zijn onregelmatig en volgen geen vaste agenda, waardoor het meeste via informele wegen gaat. Waar formalisering niet nodig geacht werd, blijkt dat de informele weg ook niet werkt op het moment dat de bestaande kader wegvallen. Het niet hebben van deze regelmatige vormen van overleg vormt volgens Emerson et al. (2012) een probleem in alle drie de onderdelen van de dynamiek van de samenwerking. Eerder werd het gebrek aan overleg al gekoppeld aan een verlaging van het vertrouwen in elkaar, waarmee de gedeelde motivatie verslechterd.

Het informele contact zorgt ervoor dat mensen die van buiten De Bilt of het sociale netwerk komen, lastig kunnen deelnemen aan de samenwerking. Zij kennen niet de normen en waarden van de mensen die hun hele leven als in de gemeente wonen en wel alle contacten hebben, waardoor zij een achterstand hebben opgebouwd (Emerson et al., 2012). Dit maakt dat er spanningen kunnen ontstaan tussen personen, wat leidt tot een verslechtering van het vertrouwen. Het vertrouwen in elkaar is niet alleen door de informele contacten verslechterd. Er is namelijk ook ongenoegen in de samenwerking ontstaan over de testmethode van de MQscan, omdat er weinig dialoog is tussen de voor- en tegenstanders. En dat terwijl het opzoeken van de dialoog volgens Ansell en Gash (2008) cruciaal is om het vertrouwen in elkaar en de betrokkenheid bij de samenwerking te behouden. De situatie schaadt het enthousiasme om deel te nemen en de wil om dit gezamenlijk te doen en dus de dynamiek van gedeelde motivatie en capacity for joint action (Emerson et al., 2012).

## Moeizame samenwerkingsdynamiek

De context en het collaborative governance regime hebben een directe invloed gehad op het verloop van de samenwerking en specifiek op de drie onderdelen van de dynamiek van de samenwerking zoals Emerson et al. (2012) dit beschrijven. Allereerst zijn de avonden waarbij de sportformateur de betrokkenen informeerde over het lokale sportakkoord een grote bijdrage geleverd aan institutionele plan en daarmee aan het principled engagement en de capacity for joint action (Emerson et al., 2012). Een gepassioneerde groep mensen is het belangrijkste startpunt voor het starten met beleid en het laten slagen van een project (Boessenkool, 2011). De sportformateur heeft tijdens de informatieavonden duidelijk weten te maken naar de betrokkenen hoe het Nationaal Sportakkoord aansluit bij het lokale enthousiasme en dat gekoppeld aan de verschillende ambities, waardoor er een goede basis aanwezig is voor het institutionele plan. De daarbij opgestelde doelstellingen en afspraken vormen de uitwerking, waarmee de dynamiek van principled engagement en de capacity for joint action een goede invulling kreeg. De afspraken kregen vorm door verschillende projectgroepjes op te richten, waardoor mensen direct betrokken zijn bij de uitwerking van het plan. Hierdoor ontstaat meer commitment aan de opdracht en daarmee een verhoogde motivatie om aan de slag te gaan met de uitwerking. Bovendien creëren de deelnemers hiermee zelf de regels die ze opstellen, met als gevolg dat de normen en waarden, het collaborative governance regime, gemakkelijker uitgedragen kunnen worden (Emerson et al., 2012).

Hoewel de uitwerking van deze projectplannen een formele zaak was, is dit op een informele manier tot stand gekomen. De afspraken die daardoor gemaakt zijn om het principled engagement te verhogen, laten echter niet zien welke informele werkwijze er in de praktijk wordt gehanteerd. De structuur van de samenwerking heeft geleden onder de Coronamaatregelen. De deelnemers konden elkaar niet ontmoeten en vertrouwden daardoor meer op hun bestaande netwerk. Gezien het feit dat een van de doelstellingen was om het netwerk te verbreden, heeft dit een negatieve invloed gehad op de principled engagement en de capacity for joint action (Emerson et al., 2012). De afspraken konden hierdoor niet volledig uitgevoerd worden en de meerwaarde van samenwerken viel hierdoor deels weg.

Ten tweede bleek het lastig om de sportverenigingen te blijven betrekken bij de samenwerking voor 'het derde sportmoment'. De eerste gesprekken zijn met bestuurders van de sportverenigingen gevoerd en niet met de vrijwillige trainers van deze verenigingen. Daardoor ontstaat een verschil in motivatie en verwachting tussen de leden van de verenigingen. De bestuurders wilden meegaan met de plannen in lijn met het beleid en daarmee een kleine subsidie, en de vrijwilligers hebben geen tijd om zich hiervoor in te zetten. Doordat de bestuurders van de vereniging een maatschappelijke taak wilden vervullen, gingen ze zichzelf als instrument laten gebruiken voor maatschappelijke doelstellingen (Waardenburg, 2016). Echter botste dit volledig met de inzet van vrijwilligers die ten tijde van de Coronapandemie zich hiervoor beschikbaar moesten maken. Deze vrijwilligers hebben niet de interne motivatie om zich in te zetten voor dit maatschappelijke probleem en botst daardoor met de initiatiefnemers van dit project (Grix & Phillpots, 2011; Boessenkool, 2011). Deze verschillen zorgen ervoor dat de begincondities en de gedeelde motivatie van de deelnemers lager is dan verwacht kon worden (Emerson et al., 2012). De veranderende context, de Coronapandemie, en verandering van middelen, het ontbreken van vrijwilligers, zorgde er in het geval van de gymdocent die zijn lessen aanpaste aan het derde sportmoment, dat er naar nieuwe mogelijkheden gezocht werd om de doelstellingen alsnog te behalen. Dit is een onderdeel van de capacity for joint action, met het leiderschap dat hier getoond werd en het goed inzetten van de bestaande middelen (bijvoorbeeld de kennis van de gymdocenten), wat een grote indicator voor succes is in het slagen van de primaire doelstelling van het project.

## Wie leidt?

De informele wijze van uitwerking zorgt er in de praktijk voor dat de projectleiders de lastige taak hadden om alle partijen in deze nieuwe setting bij elkaar te houden. Waar een van de gymdocenten zelf de verbinding met de buurtsportcoach opzocht, lukte het niet overal om een samenwerkend project van de buurtsportcoach op te zetten met sportverenigingen. Dit plan is in de uitvoering namelijk niet gegaan zoals deze bedacht was. Het is de vraag of het de taak van de buurtsportcoach moet zijn om de constante verbinding te leggen met deze verenigingen en met de trainers die amper iets afweten van de situatie. Een vereiste aan een buurtsportcoach is dat hij een groot sociaal kapitaal heeft, een groot netwerk van relevante contacten, waarbij deze ook de kracht heeft om hen op een positieve manier warm te maken om hem/haar te helpen (Putnam, 2000; Siisiainen, 2003). In deze casus bleek het lastig te zijn om de vrijwilligers van de sportvereniging bereid te vinden om een clinic te geven, waardoor Hoogendam (2021) gelijk krijgt met zijn conclusie dat het verbindende karakter doorslaggevend is in het adresseren van de noodzaak aan andere organisaties. Ter verdediging van de buurtsportcoach is de verandering van de context dusdanig significant geweest dat er slechts in beperkte mate de mogelijkheid was voor sportverenigingen om deel te nemen aan de samenwerking. De botsende logica's binnen de vereniging en tussen de vereniging en de lokale samenwerking zijn door de Coronacrisis extra in het licht gekomen (Grix & Phillpots, 2011).

Al met al ontbrak er ten diepste een duidelijke leider die de lijnen uitzet voor beide projecten en de verantwoordelijkheid heeft om alle partners deel te laten zijn in de samenwerking. Leiderschap is volgens Emerson et al. (2012) een driver die invloed heeft op het governance regime en de dynamiek van de

samenwerking. Ansell & Gash (2008) zien faciliterend leiderschap als een van de twee invloeden op het samenwerkingsproces. In deze casus was er bij de start de sportformateur die zich als een leider opstelde door de regels te bewaken, afspraken te maken en de partijen met elkaar te verbinden. Toen zijn taak stopte is deze taak niet overgenomen en was er geen sprake van leiderschap dat faciliteerde, dat aan alle randvoorwaarden voldeed en de voortgang bewaakte. Het gebrek aan formalisering en daardoor aan communicatie kan hier grotendeels aan toegeschreven worden.

## Gedrevenheid creëert wel acties

Het enthousiasme bij de deelnemers zorgde in het begin voor een groot draagvlak onder de samenwerkende partijen, wat volgens Emerson et al. (2012) belangrijk is voor het slagen van een samenwerking op het gebied van gedeelde motivatie en het principled engagement. De interne legitimiteit van deze samenwerking was aan het begin hoog. De gedeelde motivatie is een van de sterkhouders van het gehele proces, omdat het als dynamiek sterk aanwezig was (Emerson et al., 2012). Daarnaast waren de meeste deelnemers van de samenwerking enorm gedreven om bezig te zijn met kinderen en met hen helpen om betere vaardigheden te krijgen. Die persoonlijke betrokkenheid van de deelnemers geeft ze constante energie om gemotiveerd te blijven en om elkaar te helpen waar dat kan (Emerson et al., 2012). De optelsom van het enthousiasme en de gedrevenheid maakt dat de individuele personen de dragende kracht zijn van het bereiken van zoveel kinderen. De kracht van deze projecten is niet zozeer te vinden in de meerwaarde van gezamenlijk optrekken, zoals de capacity for joint action bedoeld, maar helpt wel om de gedeelde motivatie hoog te houden en de vooraf gestelde doelen te behalen (Emerson et al., 2012).

Gezien het feit dat de start nog maar kort voor het uitbreken van de Coronacrisis was, is de energie en motivatie van de deelnemers van de samenwerking hoog gebleven. Volgens het framework van Emerson et al. (2012) is het uitvoeren van de acties en het hebben van impact een product van een goede herhaaldelijke wisselwerking tussen de drie onderdelen van de dynamiek in de samenwerking. De doelstellingen voor het bereiken van kinderen zijn cijfermatig behaald, maar zijn dus voornamelijk bereikt door de gemotiveerde individuen die participeren in de projecten. De daadwerkelijke impact van het project is echter lastig te beoordelen. De tussentijdse resultaten van de beweegvaardigheidstest en de vele kinderen die deelnemen aan de sportmomenten kunnen gezien worden als *small wins*, waarbij de samenwerking kan vieren dat er progressie geboekt wordt (Ansell & Gash, 2008).

De doelstellingen op het gebied van samenwerking met sportverenigingen zijn niet behaald. De sportverenigingen hadden schade als gevolg van de Coronamaatregelen. Zij hebben amper deelgenomen aan de samenwerking. Over het afhaken van deelnemers in de samenwerking schrijft Emerson et al. (2012) niet, maar dit heeft grote gevolgen voor de dynamiek en specifiek op de capacity for joint action. Er wordt in de startsituatie uitgegaan van een bepaalde betrokkenheid van deelnemers en daar komt door onvoorziene omstandigheden abrupt een einde aan. Vanaf dat punt moet er geroeid worden met de riemen die ze hebben en is de mogelijkheid tot gezamenlijke actie, door middelen, beperkter geworden.

Het informele karakter van de samenwerking heeft door de verandering van de context een lastige positie. De samenwerkingsverhoudingen werden verstoord, omdat het niet meer vanzelfsprekend was dat het ging zoals het eerder ging. Dit verstoorde de dynamiek van de samenwerking. Ironisch genoeg geeft het framework van Emerson et al. (2012) dit al weer in de afbeelding (zie figuur 1). Daarin is te zien dat de twee wielen van principled engagement en shared motivation tegen elkaar indraaien en gezamenlijk met de capacity for joint action zouden moeten draaien. Vanuit een mechanisch oogpunt is dit onmogelijk. In deze casus stokte de dynamiek ook door de capacity for joint action, omdat de context en het collaborative governance regime ervoor zorgde dat de middelen en het leiderschap matig waren en de doelstellingen wat betreft samenwerking niet volledig behaald werden. Volgens Douglas et al. (2020) zijn leiderschap en

een sterk institutioneel plan zeer belangrijke factoren voor het goed laten functioneren van de samenwerking, en deze casus bevestigt in negatieve zin deze stelling.

De context van de samenwerking is volledig veranderd, maar toch hebben de deelnemers het voor elkaar weten te krijgen om de primaire doelstellingen te volbrengen. Dit hebben zij kunnen bereiken door dicht bij de probleemstelling te blijven, maar vooral omdat er gedreven personen waren die nauw betrokken bleven bij de projecten. Het aanjagen van anderen werd niet altijd gestimuleerd door een gebrek aan leiderschap die gericht was op samenwerking, maar er bleef uit de dynamiek van de samenwerking een constante stroom aan energie in het project aanwezig, waardoor er steeds activiteiten waren om kinderen te helpen met hun beweegachterstanden. Het ontbreken van de meerwaarde van de gezamenlijke acties ligt in het afwezig zijn van impact van de acties op de samenwerking zelf (Emerson et al., 2012). De vraag kan hier gesteld worden over er in De Bilt sprake is van een lokale samenwerking of dat het meer valt binnen Bingham's definitie van coöperatie (2011). Door het grotendeels ontbreken van de capacity for joint action en de voornaamste manier van samenwerken bij het uitwisselen van informatie blijft, neigt deze samenwerking door de verandering van de context als hechte samenwerking uit elkaar gevallen te zijn in een coöpererende groep individuen.

# Conclusie en discussie

---

In dit hoofdstuk wordt eerst de onderzoeksvraag beantwoord. Vervolgens wordt in de discussie ingegaan op de implicaties van de uitkomsten van het onderzoek inclusief de beperkingen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor lokale samenwerking van deze casus. In dit onderzoek heeft deze onderzoeksvraag centraal gestaan: *“Op welke wijze heeft de samenwerking tussen partners in De Bilt geleid tot activiteiten die de beweegvaardigheid van kinderen verbetert en wat was doorslaggevend in het verloop van deze lokale samenwerking?”*

## Conclusie

De lokale samenwerking in De Bilt is tot stand gekomen door een gemotiveerde groep mensen die naar aanleiding van het Nationaal Sportakkoord een samenwerking zijn gestart in de vorm van een lokaal sportakkoord. Deze gedrevenheid en de erkenning van de problematiek vormde de basis van de uitwerking van twee beweegprojecten om de beweegvaardigheid van kinderen op basisscholen te testen en te verbeteren. De uitvoering van de projecten kwam door de Coronapandemie in de lastige situatie dat er beperkende maatregelen waren, waardoor er niet doorgegaan kon worden met de reguliere activiteiten. Deze verandering van de context zorgde ervoor dat de informele werksfeer die geldt tussen de samenwerkende partners minder goed uit de verf kwam en niet robuust genoeg was om de volledige samenwerking door te zetten. De start van de samenwerking werd getypeerd als een vluchtig proces, ‘een snelkookpan’, waardoor er geen formalisering van de samenwerking heeft plaatsgevonden in de vorm van structureel overleg en afspraken over leiderschap.

Het gevolg hiervan is dat de drie onderdelen van de dynamiek van de samenwerking niet meer met elkaar functioneerden en dat individuele leden individuele acties gingen uitvoeren. De motivatie om ondanks de beperkingen door te werken aan de activiteiten was groot en doelstellingen waren ook duidelijk voor de deelnemers, maar het resulteerde niet in het gezamenlijk uitvoeren van activiteiten. Het gebrek aan goed leiderschap bij de projecten, van iemand die eveneens beschikt over goede verbindende vaardigheden, is een van de verklaringen waarom de dynamiek van de samenwerking afwezig was. De drie onderdelen van de dynamiek in het model van Emerson et al. (2012) draaien daarom niet samen, waardoor de uitwerking, en daarmee de impact, van de samenwerking zeer beperkt bleef.

Hoewel de verandering van de context de situatie zeer bemoeilijkte, heeft dit wel blootgelegd dat deze samenwerking met het informele werkkarakter en de afwezigheid van leiderschap niet gebaseerd is op een stabiele basis die goede samenwerkende acties voortbrengt. Door het gebrek aan meerwaarde van het gezamenlijk organiseren van activiteiten ontstaat de neiging om door te gaan als coöpererende partners.

## Discussie

De conclusie van het onderzoek laat zien dat er individuele acties kunnen plaatsvinden die een constructieve bijdrage kunnen leveren aan de oplossing van het probleem, maar dat dit in De Bilt niet komt omdat er sprake was van een goede lokale samenwerking. Sterker nog, de Coronapandemie heeft een behoorlijke deuk op de samenwerking gegeven doordat het de informele communicatie bemoeilijkte en blootlegde dat leiderschap cruciaal is voor het slagen (Douglas et al., 2020). Met het falen en ontbreken van deze twee elementen is het lastig gebleken om gezamenlijk acties op touw te zetten. Het is lastig om te speculeren over hoe de samenwerking was verlopen op het moment dat deze grote verandering van de context er niet was geweest. Mogelijkerwijs was de communicatie tussen de leden beter geweest en was het daardoor wel gelukt om activiteiten op de scholen op te zetten voor verbetering van de beweegvaardigheden. Of wellicht waren de sportverenigingen zelf meer bereid geweest om clinics aan te bieden, waardoor het gebrek aan leiderschapsvaardigheden hierbij in mindere mate noodzakelijk was

geweest. Wellicht dat het afnemen van de Coronamaatregelen ervoor gaat zorgen dat de lokale samenwerking weer nieuw elan krijgt en wel elkaar opzoekt voor het organiseren activiteiten en het bereiken van de doelstellingen.

Dit onderzoek is inhoudelijk sterk gevormd door de Coronapandemie. Echter staat het onderzoek in het kader van het optekenen van het verloop van de lokale samenwerking en schetst het daarmee hoe ingewikkeld het kan zijn om bij een ingrijpende contextverschuiving door te gaan op de ingeslagen weg. De gevolgen zijn dat het lastig is om te concluderen dat een informeel werkkarakter niet zou deugen en dat een gebrek aan leiderschap funest is. Wel laat het onderzoek zien dat er in het snelle optuigen van deze lokale samenwerking, een 'snelkookpan', weeffouten zijn opgetreden in het ontwerp. Het doorgaan van activiteiten die individuen opgezet hebben doet ook de vraag reizen in hoeverre het noodzakelijk en wat de meerwaarde is om een grootschalige lokale samenwerking op te zetten of dat het gezamenlijk verschaffen van informatie aan elkaar, coöpererend, voldoende zou kunnen zijn (Bingham, 2011).

## Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf worden de methodische beperkingen van het onderzoek besproken. De eerste beperking is het beperkte materiaal dat beschikbaar was voor het opstellen van de resultaten. De casus bleek naar mate het onderzoekstraject vorderde minder groot dan vooraf ingeschat door de onderzoeker. Op basis van eerdere informatie waren er meer potentiële respondenten, omdat er ook meer samenwerkingspartners zouden zijn. Echter bleek gedurende het uitnodigen van respondenten dat zij niet open stonden voor een interview, omdat zij, om in hun woorden te spreken, "geen relevante bijdrage konden leveren". Dit komt mede omdat het door de Coronapandemie lastig was voor bijvoorbeeld sportverenigingen om aansluiting te krijgen bij de samenwerking. Hierdoor kon de wisselwerking tussen de sportsector en de (semi-)publieke organisaties minder goed uitgelicht worden in de bespreking van de resultaten en analyse. Wel zijn alle personen die een actieve bijdrage leveren aan de casus gesproken in een interview, waardoor de resultaten wel een overzicht bieden van hoe de lokale samenwerking in De Bilt vorm gekregen heeft. De kleinschaligheid en de omstandigheden van de casus maken het ingewikkeld om de conclusies van het onderzoek door te trekken naar andere lokale samenwerkingen. Daarbij moet aangetekend worden dat de specifieke lokale sportakkoorden die gevormd zijn als samenwerking tussen sportsector, gemeenten en maatschappelijke organisaties in een vergelijkbare situatie zitten en daarmee wel veel overeenkomsten hebben.

## Vervolgonderzoek

Het model van Emerson et al. (2012) gaat niet uitgebreid in op het krijgen van tegenslagen in de samenwerking en hoe deze overwonnen zouden kunnen worden. Het veranderen van de context is een voorbeeld waarin een grote verandering overwonnen moet worden. Daarom zou een onderzoek naar verandering en de context en de invloed daarvan op de samenwerking diepgaander onderzocht kunnen worden. In de casus van dit onderzoek bleek het ingewikkeld om op dezelfde voet verder te gaan zoals gepland. Dit lijkt te komen doordat de beginafspraken vrijblijvend zijn gebleken, er een informele werksfeer aanwezig was die niet meer uitgevoerd kon worden door de omstandigheden en er een gebrek aan leiderschap was. De dynamiek van de samenwerking draait daardoor niet meer zoals deze hoort te draaien. Het is daarom voor vervolgonderzoek interessant om specifiek te onderzoeken hoe een verandering van de omstandigheden invloed heeft op de samenwerking en of formalisering van procedures en het aanstellen van verbindende leiders een samenwerking goed genoeg voorbereid op de verandering. Daarnaast rijst de vraag uit dit onderzoek op of bij een context die hersteld richting de oude context er uiteindelijk op lange termijn wel een succesvolle lokale samenwerking gecreëerd kan worden waarin met een informeel governance regime werkt.



## Aanbevelingen

Uit dit onderzoek volgt een aantal aanbevelingen waarmee de lokale samenwerking in de gemeente De Bilt zichzelf zou kunnen verbeteren. De eerste twee aanbevelingen zijn specifiek voor deze samenwerking, maar kunnen, in het licht van de casusbeschrijving, ook van toepassing zijn op lokale samenwerkingen tussen de sportsector en (semi-)publieke organisaties, zoals de lokale sportakkoorden die te maken hebben met een soortgelijke ingrijpende contextverandering. De derde aanbeveling is een aanbeveling aan nog beginnende lokale samenwerkingen, die aangeeft wat de basis dient te zijn voor een lokale samenwerking om minimaal acties te bewerkstelligen.

De samenwerking vindt plaats in een gemiddeld kleine gemeente, waarbij de deelnemers op een korte afstand van elkaar opereren. De relationele lijnen zijn kort waardoor er laagdrempelig contact met elkaar gelegd wordt met het netwerk. Ondanks het nauwe contact concludeert dit onderzoek dat de communicatie in de samenwerking zeker punten van verbetering heeft. Het informele werkkarakter kan door middel van structureel overleg geformaliseerd kunnen worden. Dit bevordert de doorgang van de projecten op het moment dat er een verandering plaatsvindt in de context of er flexibiliteit vereist wordt. Voor alle deelnemers van de samenwerking is dit van belang omdat er hierdoor de mogelijkheid ontstaat waarin er inspraak is en mogelijke hindernissen besproken kunnen worden. Formalisering betekent hierbij niet het dichttimmeren van alle procedures. Dit betekent wel welke werkwijze er gehanteerd dient te worden, op welke manier er gecommuniceerd wordt en op welke manier er wordt omgegaan met tegenslagen.

De tweede aanbeveling betreft het aanstellen van professioneel vaardige leiders met een groot sociaal kapitaal voor de lokale samenwerking. De sportformateur heeft in het begin een start gemaakt met het opstellen van de afspraken en het verbinden van de leden van de samenwerking. Echter was zijn rol tijdelijk van aard en is dit daarna niet door anderen op eenzelfde manier opgepakt. Praktisch gezien moeten de projectleiders een formele rol toegediend krijgen, waarin zij verantwoordelijkheid dragen voor het project, maar daarmee ook aanspoorder en aanspreekpunt zijn. Het is belangrijk dat deze persoon ook de juiste professionele en sociale vaardigheden heeft om de verschillende partijen uit de samenwerking bij elkaar te brengen en te behouden. Goede communicatievaardigheden en het voorzitten van (eventueel korte) overleggen zijn hierin belangrijk.

Een aanbeveling aan andere lokale samenwerkingen is dat alle deelnemers zich betrokken voelen bij de probleem- en doelstelling(en) van het project. Een van de respondenten noemde als belangrijkste succesfactor van samenwerking: "Zo'n project heeft alleen zin als er al een basis is binnen een lokale gemeenschap waarin al enig initiatief is, waarin wordt samengewerkt." Start dus vanuit de interne gepassioneerde motivatie van deelnemers en werk deze uit tot formele doelstellingen. Het bereiken van *small wins* kan hierin dienen als een bron van motivatie voor de deelnemers, omdat zij de resultaten zien van hun werk en het motiveert om verder te werken aan de grotere doelstellingen.

# Literatuurlijst

---

- Akkerman, S., Admiraal, W., Simons, R. J., & Niessen, T. (2006). Considering diversity: Multivoicedness in international academic collaboration. *Culture & Psychology*, 12(4), 461-485.
- Alves, A. J., Viana, J. L., Cavalcante, S. L., Oliveira, N. L., Duarte, J. A., Mota, J., . . . Ribeiro, F. (2016). Physical activity in primary and secondary prevention of cardiovascular disease: Overview updated. *World journal of cardiology*, 8(10), 575.
- Andersen, L. B., Riddoch, C., Kriemler, S., & Hills, A. (2011). Physical activity and cardiocascular risk factors in children. *British journal of sports medicine*, 45(11), 871-876.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2013). Physical activity: an underestimated investment in human capital? *Journal of physical activity and health*, 10(3), 289-308.
- Bevir, M. (2006). Democratic Governance Systems and Radical Perspectives. *Public Administration Review*, 66, 426-436.
- Bingham, L. B. (2009). Designing justice: Legal institutions and other systems for managing conflict. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 24(1), 1-51.
- Bingham, L. B. (2011). Collaborative Governance. In M. Bevir (Red.), *The SAGE Handbook of Governance* (pp. 386-401). SAGE Publications.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In J. Boessenkool, M. Waardenburg, & F. Kemper, *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 1-12). Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Breedveld, K., Elling, A., Hoekman, R., & Schaars, D. (2016). *Maatschappelijke betekenissen van sport: wetenschappelijke onderbouwing en weerslag in lokaal beleid*. Utrecht & Ede: Mulier Instituut & Kenniscentrum Sport.
- Bruyninckx, H. (2012). Sports Governance - Between the obsession with rules and regulation and the aversion to being ruled and regulated. In B. Segaert, M. Theeboom, C. Timmerman, & B. Vanreusel (Reds.), *Sports Governance, Development and Corporate Responsibility* (pp. 107-121). Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5de ed.). Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647-663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Centrum Veilige Sport Nederland. (2020). *Jaarverslag 2019 CVSN*. Arnhem.
- Clark, C. S. (2013, 26 april). *Reinventing Government -- Two Decades Later*. Government Executive. <https://www.govexec.com/management/2013/04/what-reinvention-wrought/62836/>

- Collard, D., Chinapaw, M., Verhagen, E., Valkenberg, H., & Lucassen, J. (2014). *Motorische fitheid van basisschool kinderen (10-12 jaar)*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Dellas, V., Van den Dool, R., & Collard, D. (2018). *Ontwikkeling buitenspelers bij kinderen in Nederland factsheet 2018/4*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Delta De Bilt. (2019, 20 februari). *Missie en visie*. Stichting Delta De Bilt.  
<https://www.deltadebilt.nl/missie-en-visie/>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public administration review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Douglas, S., Berthod, O., Groenleer, M., & Nederhand, J. (2020). Pathways to collaborative performance: examining the different combinations of conditions under which collaborations are successful. *Policy and Society*, 39(4), 638–658. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769275>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Collaborative governance regimes. Washington: *Georgetown University Press*.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Fahlén, J., Eliasson, I., & Wickman, K. (2015). Resisting self-regulation: an analysis of sport policy programme making and implementation in Sweden. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(3), 391–406. <https://doi.org/10.1080/19406940.2014.925954>
- Frederickson, H. G. (1999). The Repositioning of American Public Administration. *PS: Political Science and Politics*, 32(4), 701–711.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek. Een praktische handleiding met COO-cursus*. Bussum: Coutinho.
- Gezondheidsraad. (2017). *Beweegrichtlijnen 2017*. Den Haag.  
<https://www.gezondheidsraad.nl/binaries/gezondheidsraad/documenten/adviezen/2017/08/22/beweegrichtlijnen-2017/kernadvies-Beweegrichtlijnen-2017.pdf>
- GGD, CBS & RIVM. (2016). *Gezondheidsmonitor Volwassenen en Ouderen van GGD'en CBS en RIVM [Dataset]*. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).  
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83674NED/table?ts=1632128611887>
- Grix, J., & Phillpots, L. (2011). Revisiting the 'Governance Narrative'. *Public Policy and Administration*(26), 3-19.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Gutter, K., Dellas, V., Ooms, L., & Van Lindert, C. (2021). Eindrapportage evaluatie JILIB- en KSG-Sportimpulsprojecten ronde 2018. Utrecht: Mulier Instituut.  
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10412&m=1626189631&action=file.download>
- Huitink, M. (2015, maart 17). *Waarom krijgen leerlingen te weinig gymlessen?* Onderwijsconsument:  
<https://www.onderwijsconsument.nl/waarom-krijgen-leerlingen-te-weinig-gymlessen/>

- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York, NY: Routledge.
- Inspectie van het Onderwijs. (2018). *Peil.Bewegingsonderwijs: 2016-2017*. Utrecht.
- JOGG. (z.d.). *JOGG — Samen maken we gezond gewoon*. Geraadpleegd op 16 augustus 2021, van <https://jogg.nl/>
- Keegan, R., Keegan, S., Daley, S., Ordway, C., & Edwards, A. (2013). *Getting Australia moving: establishing a physically literate and active nation (game plan)*. Canberra: University of Canberra. Centre for Excellence in Physical Literacy and Active Youth (CEPLAY) .
- Kenniscentrum Sport. (2017). *Factsheet jeugd - armoede - sport*. Ede: Kenniscentrum Sport.
- Kluiters, A. (2016, 7 september). *Is oefenen met vallen slim*. De Limburger, 12.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. (2004). *Managing uncertainty in networks: A network approach to problem solving and decision making*. New York, NY: Routledge.
- Leefstijlmonitor. (2020). *Bewegen | Cijfers & Context | Huidige situatie*. Volksgezondheid en zorg. <https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/bewegen/cijfers-context/huidige-situatie#!node-beweegrichtlijnen-kinderen>
- Lynn, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2001). *Improving governance: A new logic for empirical research*. Washington, DC: Georgetown Univ. Press.
- Ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS). (2018). *Nationaal Sportakkoord: Sport verenigt Nederland*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Najam, A. (2000). The Four-C's of Third Sector–Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 375-396.
- Nijhof, S. L., Vinkers, C. H., van Geelen, S. M., Duijff, S. N., Achterberg, E. M., Van Der Net, J., . . . Lesscher, H. M. (2018). Health play, better coping: The importance of play for the development of children in health and disease. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 95, 421-429.
- NOC\*NSF. (2020, april). *Met sport en bewegen naar een energiek en gezond Nederland*. Papendal.
- NOC\*NSF. (2021, april 9). *Brede steun om nieuw kabinet te doen investeren in een 'Sportieve Gezonde Generatie'*. <https://nocnsf.nl/nieuws/2021/04/samenwerking-om-sportieve-gezonde-generatie-hoog-op-de-politieke-agenda-te-zetten>
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison Wesley.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon Schuster.
- Rebel. (2019). De Social Return On Investment (SROI) van sport en bewegen. Rebel Economics & Transactions bv. <https://kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9527&m=1560425690&action=file.download>

- Reijgersberg, N., Van der Werff, H., & Lucassen, J. (2013). *Nulmeting Bewegingsonderwijs*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Reitsma, M., Pulles, I., Van der Poel, H., & Hoogendam, A. (2020). *Tussenstand lokale sportakkoorden*. Utrecht: Mulier Instituut. <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/25301/tussenstand-lokale-sportakkoorden/>
- RIVM. (2018). *Volksgezondheid Toekomst verkenning 2018. Een gezond vooruitzicht*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/2018-0030.pdf>
- RTL Nieuws. (2018, juni 24). *Sportcoaches slaan alarm: "Nederlandse kinderen wereldkampioen stilzitten"*. <https://www.rtlnieuws.nl/lifestyle/gezondheid/artikel/4251956/sportcoaches-slaan-alarm-nederlandse-kinderen-wereldkampioen>
- Schipper-van Veldhoven, N. (2016). Sport en lichamelijke opvoeding in pedagogisch perspectief, een gouden kans. *Windesheimreeks kennis en onderzoek*, 60, 1-93.
- Siisiainen, M. (2003). Two concepts of social capital: Bourdieu vs. Putnam. *International journal of contemporary sociology*, 40(2), 183–204.
- Stoker, G. (2004). Designing institutions for governance in complex environments: Normative rational choice and cultural institutional theories explored and contrasted. *Economic and Social Research Council Fellowship*.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management* (1ste ed.). Routledge.
- Taras, H. (2005). Physical activity and student performance at school. *Journal of School Health*, 75(6), 214-218.
- Telford, R., Cunningham, R., Fitzgerald, R., Olive, L., Prosser, L., Jiang, X., & Telford, R. (2012). Physical education, obesity, and academic achievement: a 2-year longitudinal investigation of Australian elementary school children. *American Journal of Public Health*, 102, 368-374.
- Thomson, A., & Perry, J. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public Administration Review*, 66, 20–32.
- Trudeau, F., & Shephard, R. J. (2008). Physical education, school physical. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 5(10), 1-12.
- Tweede Kamer der Staten Generaal. (2021). *Voorstel van wet van het lid Van Nispen tot wijziging van de Wet op het primair onderwijs en de Wet op de expertisecentra ter invoering van regels over de kwalificatie van docenten en het vaststellen van een minimum aantal uren voor wat betreft het bewegingsonderwijs*. <https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/wetsvoorstellen/detail?id=2016Z03936&dossier=34420>
- Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In J. Duyvendak, C. Bouw, K. Gërkhani, & O. Velthuis, *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (pp. 223-238). Den Haag: Boom Lemma.

- Van der Poel, H. J. J., Wezenberg-Hoenderkamp, K., & Hoekman, R. H. A. (2016). *Sportaccommodaties in Nederland: Kaarten en kengetallen*. Utrecht / Nieuwegein : Mulier Instituut / Arko Sports Media.
- Van der Werff, H., Wisse, E., & Stuij, M. (2012). *Sport en onderwijs verbonden*. Mulier Instituut. <https://allesinbeweging.net/storage/1590/2012-sport-en-onderwijs-verbonden---Mulier-Instituut.pdf>
- Vereniging Nederlandse Gemeenten. (2021). *Waar staat je gemeente Sport en cultuur*. Waar staat je gemeente. <https://www.waarstaatjegemeente.nl/dashboard/dashboard/sport-en-cultuur/>
- Vereniging Sport en Gemeenten. (z.d.-a). *Sport op de kaart | Beleid | Gemeente, wijk en buurt | Volksgezondheidszorg.info*. Volksgezondheid.info. <https://www.volksgezondheidszorg.info/sport/sportopdekaart/beleid-gemeente-wijk-en-buurt#node-sportakkoord-gemeente>
- Vereniging Sport en Gemeenten. (z.d.-b). *Sport verenigt Nederland! Lokale/regionale Sportakkoorden*. <https://sportengemeenten.nl/publicaties/sport-verenigt-nederland-lokale-regionale-sportakkoorden/>
- Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel: Over instrumentalisering van de sportvereniging*. Utrecht University.

# Bijlage I: Topiclijst

---

## Samenwerking rondom gezamenlijk beweegaanbod voor basisschoolleerlingen in De Bilt

### Introductie

- Bedanken voor tijd en medewerking.
- Onderzoeker stelt zichzelf voor en introduceert het doel van het interview: in kaart brengen van het samenwerkingsproces + factoren die het verloop van dit proces beïnvloedt hebben.
- Overige zaken:
  - Toelichten dat er geen goede of foute antwoorden zijn. De vragen hebben betrekking op hoe de geïnterviewde, vanuit zijn of haar rol, de samenwerking in het netwerk ervaart.
  - Toestemming vragen om het interview op te nemen.

### Vragen

1. U bent werkzaam bij organisatie X. Kunt u kort vertellen wat uw hoofdwerkzaamheden zijn binnen deze organisatie?
2. Wat is uw rol/taak/verantwoordelijkheid binnen het netwerk voor gezamenlijk beweegaanbod voor basisschoolleerlingen in De Bilt? Bij welke activiteiten van het netwerk bent u betrokken?

### Beweegproblematiek onder kinderen:

3. Hoe kijkt u aan tegen de bewegingsvaardigheid van kinderen? Ervaart u dit persoonlijk als een probleem? Ziet uw organisatie dit als een probleem?
4. Kunt u wat vertellen over de totstandkoming van het netwerk voor gezamenlijk beweegaanbod voor basisschoolleerlingen in De Bilt?
  - a. Waarom heeft u / uw organisatie besloten om aan te haken?
  - b. Is er al wel eens eerder samenwerking tussen deze organisaties geweest? Zo ja, was dit succesvol?
5. Kunt u vertellen hoe het samenwerkingsproces van het netwerk voor gezamenlijk beweegaanbod voor basisschoolleerlingen in De Bilt volgens u verlopen is?
  - a. Wat is in de samenwerking volgens u goed verlopen?
    - i. Kunt u uitleggen waarom dit goed verlopen is?
    - ii. Kunt u concrete activiteiten of gebeurtenissen noemen die hier aan bijgedragen hebben?
    - iii. Kun u daar wat meer over vertellen?
  - b. Wat is in de samenwerking niet of minder goed?
    - i. Kunt u uitleggen waarom dit niet of minder goed verlopen is?
    - ii. Kunt u daar wat meer over vertellen? Een voorbeeld noemen?
    - iii. Hoe werd hiermee omgegaan?

- c. Zijn er zaken in de samenwerking die u zijn opgevallen?
6. Kijkend naar de resultaten en activiteiten van het netwerk: Wat heeft het 'derde sportmoment'/'Wat beweegt jou?' tot op heden bereikt?
  7. Kijkend naar de resultaten en activiteiten van het netwerk: In hoeverre zijn er negatieve zaken die ontstaan zijn door het 'derde sportmoment'/'Wat beweegt jou?'?
  8. Welk advies zou u mee willen geven voor de uitrol van het initiatief in andere gemeenten? Wat zijn de belangrijkste benodigdheden voor effectieve lokale samenwerking?
  9. Zijn er volgens u belangrijke zaken die nog niet besproken zijn?

*Tot slot*

- Bedanken voor tijd en medewerking.
- Toelichten van vervolgstappen: terugkoppelen van de resultaten van het onderzoek.



## Bijlage II: Informed consent formulier

---

### **Informatie over deelname aan onderzoek over samenwerking in De Bilt ten behoeve van bewegingsvaardigheid basisschoolkinderen.**

Geachte meneer/mevrouw,

Mijn naam is Martijn de Ruiter en ik ben op dit moment bezig met mijn afstudeeronderzoek aan de Universiteit Utrecht. Daarvoor ga ik een onderzoek uitvoeren dat onderdeel is van het onderzoeksproject Vital@2040, een multidisciplinair onderzoek van verschillende universiteiten. In dit onderzoek staat de vraag centraal welke belemmerende en bevorderende factoren voor sportparticipatie door jeugdigen met een lage gezinswelvaart er zijn.

In de afgelopen jaren is de beweegvaardigheid van kinderen sterk afgenomen. Slecht 56% van de kinderen beweegt genoeg. Sport en bewegen draagt bij aan de motorische, sociale en cognitieve vaardigheden van kinderen. Het belang om kinderen meer te laten bewegen en sporten is groot. Dit blijkt ook uit meerdere initiatieven van maatschappelijke organisaties om hier mee aan de slag te gaan.

In mijn eigen onderzoek richt ik mij op de succesfactoren van samenwerkingen in de bestrijding van beweegarmoede onder kinderen. Daarbij ga ik in op de verschillende taken, rollen en afspraken die er op bestuurlijk niveau zijn gemaakt. Het doel van het onderzoek is om te beschrijven hoe de samenwerking vorm krijgt, waar de lastige knelpunten zitten/zaten en hoe deze samenwerking succesvol is geworden. Daarmee kunnen er beleids- en organisatorische adviezen geformuleerd worden die door op andere plekken in Nederland gebruikt kunnen worden om deze problematiek verder aan te pakken. De samenwerking tussen de organisaties in De Bilt is voor dit onderzoek zeer relevant. Daarom wil ik de vraag bij u en uw organisatie neerleggen of u mee wilt doen aan dit onderzoek.

Als u wilt meewerken aan dit onderzoek vraag ik u om eenmalig deel te nemen aan een interview. De vragen zullen gaan over uw ervaringen in de samenwerking tussen de partners van het zogenaamde 'derde speelmoment'. Om de Coronamaatregelen en -adviezen te volgen zal het interview via Microsoft Teams plaatsvinden.

Indien u besluit deel te nemen aan het onderzoek zal ik er alles aan doen om uw gegevens op een zorgvuldige en veilige manier te verwerken. Bij het verwerken van uw gegevens houd ik mij aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Voor onderzoeksdoeleinden zal het interview worden opgenomen. Deze opname wordt tijdelijk opgeslagen in een beveiligde omgeving en na de uitwerking van het interview wordt de opname vernietigd.

Het transcript van uw interview wordt in een beveiligde omgeving opgeslagen. In het transcript wordt geen direct persoonlijk herleidbare gegevens verwerkt. Ook in het uiteindelijke eindverslag zal er geen direct identificerende informatie worden uitgewerkt, tenzij hier later nog schriftelijk toestemming voor wordt gevraagd.

U kunt via een antwoord op deze mail aangeven of u geïnteresseerd bent in het meewerken aan dit onderzoek. Ook voor vragen kunt u mij altijd via mail of telefoon bereiken.

Bij voorbaat dank,

Martijn de Ruiter

## Bijlage III: Codeboom

---

De codeboom is geformuleerd op basis van, zoals beschreven in de methodologie, open en selectief coderen. De codeboom is het resultaat van deze laatste.

- Erkenning en herkenning van beweegproblematiek bij kinderen
  - o Erkenning dat bewegen goed is voor kinderen
    - Brede motorische vaardigheid is beter
    - Goede trainers en gymdocenten zijn doorslaggevend
  - o Herkenning van beweegproblematiek in De Bilt
    - Eenzijdig bewegen en weinig buiten spelen
    - Achtergrond van kinderen met beweegproblematiek
  - o Lastig om het probleem op te lossen
    - Achtergrond huishouden kinderen niet stimulerend
    - Geen zicht op beweegproblematiek van specifieke kinderen
  - o Het probleem in De Bilt is niet al te groot
    - Georganiseerde sport functioneert goed
- Projecten sluiten aan bij de huidige ambities
  - o Huidige sportbeleid gemeente
    - Twee uur les van vakdocent
    - Sportnota heeft brede ambities
  - o Beleidsmedewerkers gemeente hebben goed netwerk
    - Doorgaan op de ingeslagen weg
  - o Lokale Sportakkoord geeft middelen om ambities uit te voeren
    - Financiële middelen
    - Een startmoment
- Enthousiasme van partners is groot
  - o Voorgeschiedenis van personen in samenwerking
    - Veel informele contacten en groot netwerk
  - o Eigen initiatief voor beweegproject vóór lokale sportakkoord
    - Breed draagvlak
  - o Samenwerking sterk punt van lokale sportakkoord
    - Alleen met gemotiveerde mensen samenwerken
    - Weinig mankracht vanuit de gemeente om te coördineren
  - o Incentives deelname samenwerking
    - Netwerk uitbreiden
    - Ledenbinding voor sportverenigingen
    - Testen voor data
- Ontwikkeling lokale sportakkoord
  - o Avonden met uitleg door sportformateur
    - Proces van opstellen lokale sportakkoord
    - Rol van de sportformateur
  - o Beperkte ruimte om inbreng te leveren
  - o Oplevering lokale sportakkoord
    - Opstellen werkgroepjes voor projectteksten
    - Geen bekendmaking van het project naar de pers
- Gemaakte afspraken

- Projectplannen geven afspraken weer
  - Taakverdeling en verantwoordelijken aangesteld
  - Signaleringsfunctie
- Doelstellingen helder
  - Samenwerking goed omdat project goed in elkaar zit
- Informele sfeer
  - Weinig structureel overleg
    - Informele contactmomenten als terugkoppeling
    - Gemeente schuift gemakkelijk verantwoordelijkheid door
    - Geen besluitmomenten
  - Kleine gemeente met korte lijnen naar contacten
    - Via een connectie betrokken geraakt
    - 'Buitenstaanders' lastig te integreren
- Uitvoering is niet altijd even goed
  - Onenigheid over zorgvuldigheid MQscan brengt frictie
    - MQscan brengt observatie
    - Geen dialoog
  - Elkaar ondersteunen
    - Geen projectleider
  - Contact met sportverenigingen aanwezig
    - Vrijblijvend
- Coronamaatregelen en sportverenigingen
  - Derde sportmoment krijgt weinig ondersteuning van sportverenigingen
    - Niet alle verenigingen kennen de uitwerking lokale sportakkoord
    - Verbindende rol voor de buurtsportcoach
    - Initieel niet met uitvoerders gesproken over uitvoering
- Cijfermatig goede prestaties
  - Doelstellingen zijn gedeeltelijk behaald
    - Diverse groep kinderen bereikt met derde sportmoment
      - Lessen aangepast n.a.v. project
    - Alle kinderen getest op beweegvaardigheid
      - Impact programma nog onbekend
  - Met beperkte middelen veel bereik
  - Project van de lange adem met snelle acties
- Personen maken het verschil
  - Persoonlijkheden partners
    - Sport-minded
    - Dominante personen
    - Hands-on
  - Doelstellingen
    - Incentives voor samenwerking
      - Netwerk opbouwen
      - Goede connecties
      - Leden krijgen
  - Leiderschap mist en daarmee overzicht