Social Return on Investment

ONTWERPSTUDIE NAAR FINANCIERINGSARRANGEMENTEN
VOOR DUURZAAM LOKAAL SPORTBELEID

Sander Claassen | Executive MBA Sportmanagement | 9 juni 2015

Informatie masterthesis:

Titel: Social Return on Investement: ontwerpstudie naar financieringsarrangementen voor duurzaam lokaal sportbeleid.

Begeleider: Drs. Sandra Meeuwsen

Student: Sander Claassen, claassen.csa@gmail.com

Organisatie: Wagnergroup BV, Sport Management Institute

Opleiding: Executive MBA Sportmanagement

Datum: 9 juni 2015

Voorwoord (preface)

Schooljaar 2013-2014 loopt ten einde. Ik had twee jaar als projectleider gefunctioneerd op de locatie Assen van de opleiding sport en bewegen van het Alfa-college. Zoals elk project kwam ook aan dit project een einde. Tevreden over het eindresultaat kon het project worden afgesloten en in de lijn van de organisatie worden gepositioneerd. Vooruitkijkend naar een vervolg in mijn loopbaan zag ik kans om mij verder te ontwikkelen. Na overleg met mijn vrouw hadden wij samen het besluit genomen: ik meld mij aan voor de Executive MBA Sportmanagement van de Wagnergroup. Met de steun van mijn vrouw volgde al snel een gesprek met mijn werkgever, het Alfa-college. Na een aantal vergaderingen had het management besloten mij te ondersteunen in mijn ambities. Middels de steun van mijn gezin, mijn ouders en mijn werkgever ben ik in september 2013 begonnen aan een nieuw hoofdstuk van mijn carrière.

Naast de mogelijkheid om te studeren kreeg ik de gelegenheid om als facilitair manager te functioneren voor de locatie Kardinge van het Alfa-college. Een mooie werkervaringsplaats voor tactische en strategische bedrijfskundige vraagstukken van een Regionaal Opleidingscentrum. Halverwege het schooljaar 2013-2014 kwam de kans voorbij om als programma manager een sportbrede trainer-coach 3 opleiding te ontwikkelen. Vanuit het consortium 'Sportplein Groningen' en een samenwerkingsverband tussen de noordelijke kennisinstellingen op het gebied van sport en bewegen, is er een pilot ontwikkeld. September 2015 is de eerste opleiding gestart. Dit bleek een prachtige kans om een conceptuele visie te ontwikkelen op de verhouding tussen het MBO-onderwijs en de kaderopleidingen van verschillende sportbonden.

Gemeenteraadsverkiezingen 2014. "Laat ik mij verkiesbaar stellen om een bijdrage te leveren aan het domein van sport en bewegen voor de gemeente Groningen." Mijn vrouw kijkt mij aan en geeft wederom haar volwaardige steun. Ik kijk terug op mooie ervaringen: campagne voeren, debatteren en het opbouwen van nieuwe relaties. Vanuit Shanghai zie ik vol trots hoe 'mijn politieke partij' de grootste van de gemeente Groningen wordt. De partij krijgt negen zetels in de gemeenteraad en het initiatief voor het vormen van een nieuwe coalitie. De partij mag een wethouder leveren met onder andere sport en bewegen als portefeuille.

Het tweede studiejaar van de Executive MBA Sportmanagement opleiding is begonnen. *"Dit jaar staat in het teken van wetenschappelijk onderzoek."* Ik hoor het mijn professor nog zeggen en voel mijn onzekerheid toenemen. "Waar ben ik aan begonnen? Kan ik dit wel?" Vertwijfeld begin ik aan een iteratief proces.

Provinciale verkiezingen 2015. Met de verkiezingsoverwinning van 2014 vers in het geheugen, vraag ik mij af of er op provinciaal niveau een kans bestaat om wederom geschiedenis te schrijven. Al is er op provinciaal niveau weinig aandacht voor 'mijn' domein van sport en bewegen, toch stel ik mij verkiesbaar. Opnieuw spreekt mijn vrouw haar steun en vertrouwen in mij uit. Vanaf plek vijf begin ik aan een nieuwe intensieve periode van campagne voeren en debatteren. Op 18 maart 2015 krijgt 'mijn politieke partij' vier zetels en wordt zij uitgenodigd om deel te nemen aan de nieuwe coalitie. De partij levert een gedeputeerde met onder andere sport en bewegen in haar portefeuille.

Mei 2015. Na overleg met mijn vrouw besluit ik te stoppen als facilitair manager van de locatie Kardinge. Ondanks dat er geen enkele negatieve aanleiding is en er nog volop uitdagingen binnen het vakgebied en de organisatie zijn, neem ik het besluit om mijzelf verder te ontwikkelen als docent. Ik ontvang voornamelijk positieve reacties op dit besluit en voel mij daardoor gesterkt. Door afscheid te nemen van de functie ontstaat er ruimte voor iets nieuws. Ik neem contact op met de Hanzehogeschool Instituut voor Sportstudies. Er vindt een positief

gesprek plaats en op 27 mei 2015 wordt besloten om vanaf het nieuwe schooljaar te starten als docent bij de (internationale) Sport Gezondheid en Management (SGM) opleiding.

Ik kijk terug op twee indrukwekkende, intensieve en leervolle jaren. Deze ervaringen waren alleen mogelijk met de steun van mijn fantastische vrouw, mijn twee lieve kinderen en mijn zorgzame ouders. Zonder hun onvoorwaardelijke steun en vertrouwen was het niet mogelijk dit eindresultaat te behalen.

Dit onderzoek draag ik op aan hen die het mogelijk hebben gemaakt dit hoofdstuk af te sluiten en vooruit te kijken naar een nieuw avontuur.

Sander Claassen

Groningen, 01 juni 2015

Managementsamenvatting (abstract)

Deze thesis komt voort uit een persoonlijke verwondering van verschillende maatschappelijke ontwikkelingen die invloed hebben op het domein van sport en bewegen. Economische conjunctuur lijkt een belangrijke invloed te hebben op politieke besluitvorming. Meest opvallend besluit van de Rijksoverheid volgt na de afwijzing van het HollandBelgiumBid en de daarop volgende evaluatie. De Rijksuitgaven aan sport en bewegen kennen een grillig verloop.

Door de aanhoudende economische crises alsook fundamentele veranderingen in ons economisch systeem is de discussie over de houdbaarheid van de verzorgingsstaat geïntensiveerd. De rol van de overheid verandert van regisserend naar faciliterend. Deze rolverschuiving van de overheid is met name zichtbaar in de decentralisaties van de Rijksoverheid zoals de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Deze ontwikkelingen markeren een keerpunt in de politieke invloed op bestedingen in de sportontwikkeling van Nederland.

De wijze waarop de politiek zich verhoudt tot het domein van sport en bewegen is in transitie. Binnen landelijke, provinciale en lokale coalitieakkoorden wordt gedifferentieerd in legitimatie van maatschappelijke bestedingen. Opvallend aan de gemeentelijke bestedingen is dat 90% van de overheidsuitgaven worden besteed aan sportfaciliteiten en sportvoorzieningen. Tevens valt op te merken dat de provinciale overheden over een periode van tijd minder bestedingen doen.

Het democratische proces van verkiezingen lijkt een bepaald effect te hebben op sportbeleid. Na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2014 is de PvdA voor het eerst in ongeveer 60 jaar niet meer de grootste politieke partij van de stad Groningen. Het duale karakter van de Groningse lokale overheid is door de eenzijdige en langdurige samenstelling van volksvertegenwoordiging en bestuur vervaagd. Deze veranderingen in politieke verhoudingen zijn van invloed op de visie van bestedingen in de lokale sportontwikkeling.

Deze thesis heeft als doelstelling: *"Het doen van aanbevelingen aan lokale bestuurders en programmamanagers ter verbetering van sportbeleid, door het geven van een overzicht van meningen en het beoordelen van bestaand sportbeleid, ten aanzien van Social Return on Investment van lokale overheidsbestedingen in het sportdomein."*

De hoofdvraag die in deze thesis centraal staat is: *"Welke taakstellingen van lokale overheden ten aanzien van het domein sport en bewegen en de daaraan gekoppelde bestedingen, hebben een Social Return on Investment, met als gevolg een duurzaam sportbeleid?"*

De onderzoeker heeft gebruik gemaakt van drie onderzoekstechnieken: literatuurstudie, deskresearch en interviews.

Uit dit onderzoek blijkt dat de lokale overheid formeel geen kerntaak heeft ten aanzien van sport en bewegen. Hierdoor bestaat er een verschil van mening over de lokale taakstelling. Tevens bepaalt de erfenis van een vorig college voor een groot deel het vertrekpunt van nieuwe bestuurders. Om positie in te kunnen nemen moet de lokale overheid een besluit nemen welke onderdelen passen in sportbeleid en hoe zij zich tot deze onderdelen verhoudt.

De onderzoeker concludeert dat er spanning bestaat tussen het politieke risico en het ambtelijk risico. De ambtelijke rationele bedrijfsmatige insteek van investerings- en exploitatierisico's kunnen conflicteren met de emotionele politieke werkelijkheid. Deze spanning tussen emotie en realiteit is van invloed op de positionering van de lokale overheid ten aanzien van het sportbeleid.

Een interessante conclusie die van invloed is op de taakopvatting van de lokale overheid is dat binnen het domein van sport en bewegen de private sector altijd in het publieke domein terecht komt. De sport legt op deze wijze een grote verantwoordelijkheid neer bij de politiek over de kwaliteit van de openbare ruimte. Deze afhankelijkheid zorgt voor een spanning tussen de verhoudingen tussen de lokale overheid en de sport.

De onderzoeker concludeert dat de private sector grote investeringen doet in de biotechnologie als gevolg van economische groei. Deze sector kan betrokken worden bij het bereiken van maatschappelijk doelstellingen. Door private investeerders mee te laten financieren in maatschappelijke doelstellingen, kan een hefboomeffect worden bereikt op Social Return on Investment.

Tenslotte blijkt dat een informeel mechanisme tussen de private sector en de lokale overheid zorgt voor resultaten. Dit informele mechanisme is nodig, omdat de sport voor een groot deel bestaat uit een niet- werkende markt.

Lokale bestuurders dienen volgens de onderzoeker positie te kiezen binnen het domein van sport en bewegen ten aanzien van de volgende vier onderdelen:

1. Sportinfrastructuur
2. Topsport en topsportevenementen
3. Community sport
4. Sport als bedrijfstak

De mate waarin lokale bestuurders positie innemen is verschillend per onderdeel. Dit maatschappelijk ordeningsvraagstuk wordt in hoofdstuk 7 verder beschreven.

Voor alle bovenstaande onderdelen van duurzaam lokaal sportbeleid is integratie van verschillende beleidsterreinen nodig. Door beleidsterreinen van onderwijs, cultuur, economie, en gezondheidszorg te integreren in het sportbeleid, ontstaat een bredere legitimatie van maatschappelijke bestedingen.

Private partijen zijn bereid te investeren in het domein van sport en bewegen. Op basis van deze thesis kan onderzoek gedaan worden naar Social Impact Bonds (SIBs) als financieringsarrangement. In het ontwerp van SIBs is een prikkel besloten dat zich richt op maximalisatie van sociale voordelen van de gezochte uitkomsten. Een uitgebreidere toelichting op SIBs als financieringsarrangement kunt u lezen in hoofdstuk 7.

Naast deze formele samenwerking tussen de overheid en de private sector bestaat er een informele PPS-constructie. Een informele PPS-constructie, met behoud van democratische transparantie, kan op basis van wederzijds geaccepteerde ongelijkheid en gelijkwaardigheid een bijdrage leveren aan een vergroting van maatschappelijk rendement.

Inleiding

Voor u ligt een onderzoek dat is ontstaan uit mijn persoonlijke verwondering. Als lid van D66 heb ik mij actief bezig gehouden met het vormgeven van een progressieve visie op het domein van sport en bewegen. Op basis van sociaalliberale overtuigingen heb ik getracht mee te schrijven aan een position paper dat als input dient voor toekomstige verkiezingsprogramma's. Via het democratische proces bouwen aan sportbeleid gebaseerd op politieke overtuigingen.

Maart 2014. Het is verkiezingstijd op lokaal niveau. Ik word uitgenodigd om mee te schrijven aan het verkiezingsprogramma van de afdeling Groningen ten aanzien van sport en bewegen. Gelukkig zie ik in het eerste concept dat er veel van het ontwikkelde position paper is overgenomen. Ik besluit mij verkiesbaar te stellen en voer voor het eerst campagne. Tijdens de campagne probeer ik mij met name te onderscheiden op het domein van sport en bewegen.

Het is 19 maart 2014. De uitslagen van de verkiezingen zijn definitief bekend. Vanuit Shanghai zie ik hoe voor het eerst in 60 jaar een andere partij dan de PvdA de grootste wordt. D66 haalt negen zetels!

Na deze historische verkiezingen wordt een coalitie gevormd. In het coalitieakkoord 'Voor de verandering' staat voor het eerst een hoofdstuk ten aanzien van het domein van sport en bewegen (D66, 2014, p. 19). Verheugd lees ik in dit akkoord grote delen terug die te herleiden zijn naar het verkiezingsprogramma van D66. Nog blijer word ik als D66 een wethouder levert met onder andere sport en bewegen in zijn portefeuille.

Vanuit een idealistische gedachte is het gelukt om sport en bewegen bij een politieke partij onder de aandacht te brengen. Als gevolg daarvan is er een onderscheidend verkiezingsprogramma geschreven dat na de verkiezingen van maart 2014 haar plaats heeft gevonden in het coalitieakkoord 'Voor de verandering'. Als klap op de vuurpijl is er een meerderheid in de gemeenteraad en bestuurlijke invloed in de vorm van een wethouder sport. Hoe gaat de toekomst van sport en bewegen in Groningen er uit zien?

Is het mogelijk om vanuit een idealistische visie op het domein van sport en bewegen doelstellingen te behalen? Wat zijn eigenlijk doelstellingen van lokaal sportbeleid? Heeft de lokale overheid een wettelijke taak ten aanzien van sport en bewegen? Als er al sprake is van sportbeleid, hoe wordt er op dan op verschillende onderdelen positie gekozen? Wat is duurzaam sportbeleid? Hoe verhoudt de lokale politiek zich ten aanzien van het domein en wat zijn daarin de achterliggende gedachtes? Hoe verhoudt het politieke bestuur zich tot de bedrijfsmatig ingestelde ambtenaren? Wat is het maatschappelijke rendement van bestedingen in de sport en in hoeverre is dit meetbaar? Zijn er constructies te bedenken waarin de private sector zich met het publieke domein gaat bemoeien? Is er op deze wijze een maatschappelijk en financieel rendement te behalen?

Tijd voor een onderzoek.....

Inhoud

Informatie masterthesis: 1
Voorwoord (preface) 2
Managementsamenvatting (abstract) 4
Inleiding 6
Hoofdstuk 1. Maatschappelijke ontwikkelingen en de effecten op de sport- en beweegcultuur 8
Landelijke politieke ontwikkelingen 8
Lokale politieke ontwikkelingen 8
Overheidsuitgaven aan sport 9
Nederland in transitie 9
Hervorming langdurige zorg 10
Healthy Ageing 10
Effecten op de sport- en beweegcultuur 10
Hoofdstuk 2. Onderzoeksdomein en afbakening 12
De probleemstelling 13
Hoofdvraag 13
Deelvragen 13
Doelstelling 14
Onderzoeksmodel 14
Conceptueel model 14
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader 15
Politiek bestuur 15
Duurzaam sportbeleid 16
Return on investment 22
Hoofdstuk 4. Onderzoeksmethode 23
Hoofdstuk 5. De onderzoeksresultaten 26
Hoofdstuk 6. Analyse van de onderzoeksresultaten 30
Hoofdstuk 7. Conclusies en aanbevelingen 33
Hoofdstuk 8. Persoonlijke reflectie 39
Hoofdstuk 9. Literatuuronderzoek 40
Bibliografie 40

Hoofdstuk 1. Maatschappelijke ontwikkelingen en de effecten op de sport- en beweegcultuur

Landelijke politieke ontwikkelingen

Het WK voetbal is na de Olympische Spelen het grootste sportevenement ter wereld. Wat was ik blij toen de Nederlandse overheid haar ambities in het kader van 'Uitblinken op alle niveaus' wilde realiseren (Ministerie van Volksgezondheid, 2009). Het was 20 april 2010. De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport schreef in zijn brief aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten Generaal dat het "kabinet haar steun bevestigd voor het organiseren van een WK voetbal in Nederland (en België) in 2018 of 2022". (Klink, 2010). Dit besluit leidde tot een eerste financiële besteding van vier en een half miljoen Euro voor de organisatie van het HollandBelgium Bid (HBB). Vol verwachting keek ik uit naar twee december 2010. Ik had via verschillende media het bidproces gevolgd. Zo herinner ik mij Johan Cruijff en Ruud Gullit, samen op de fiets richting het hoofdkantoor van de FIFA. Als ambassadeurs van het HBB presenteerden zij het bid aan de wereld. Ondanks waardering van de voorzitter van de FIFA, had deze organisatie besloten om het bid niet toe te wijzen aan Nederland en België (Redactie, 2010). "Rusland had het winnende bid en zal in 2018 het gastland zijn voor het grootste voetbaltoernooi ter wereld." (Berenschot, 2011). De afwijzing van het HBB en de daarop volgende evaluatie zijn een keerpunt in de politieke invloed op bestedingen in de sportontwikkeling van Nederland. Op vijf november 2012 wordt het kabinet Rutte 2 beëdigd. Dit kabinet voert een nieuw beleid ten aanzien van de ambities voor het Olympisch plan 2028.

> *Topsportevenementen kunnen waardevol zijn voor de Nederlandse economie en hebben een positieve uitstraling naar de breedtesport. Het binnenhalen en organiseren van de Olympische Spelen brengt echter veel financiële risico's met zich mee. Hiervoor is weinig draagvlak in de samenleving in een* tijd van crisis en bezuinigingen. *We onderschrijven de ambitie om de Nederlandse sport op Olympisch niveau te brengen, zonder de Olympische Spelen naar Nederland te willen halen*. (VVD-PvdA, 2012).

Dit is een ander standpunt dan het kabinet Rutte 1. In het regeerakkoord van dat kabinet stond:

> *Topsportevenementen in Nederland dragen bij aan een topsportklimaat. Nederland werkt op die manier toe naar het bereiken van een Olympisch niveau. Het kabinet steunt de kandidatuur van Nederland en België voor de organisatie van het WK-voetbal in 2018/2022 en wil de Olympische Spelen 2028 en de Paralympische Spelen in Nederland.* (VVD-CDA, 2010).

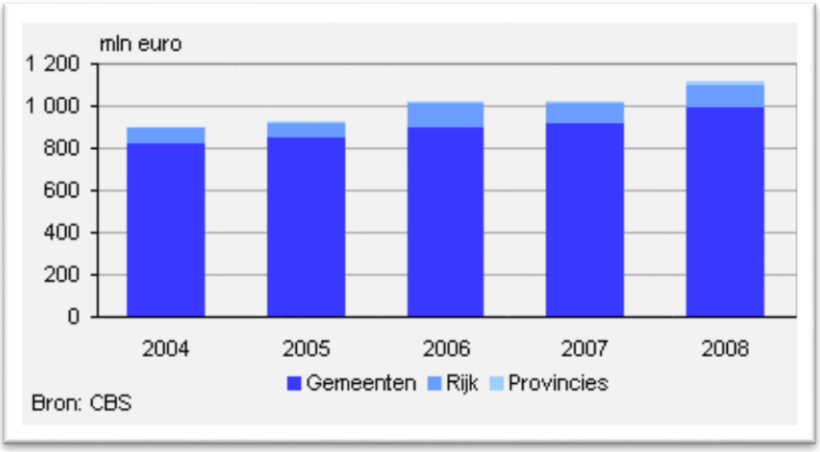
Lokale politieke ontwikkelingen

Naast de landelijke politieke ontwikkelingen op het gebied van bestedingen in de sport, zijn er ook lokale politieke ontwikkelingen. Als voorbeeld neem ik de stad Groningen als middelgrote gemeente van Nederland. Na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2014 is de PvdA voor het eerst in ongeveer 60 jaar niet meer de grootste politieke partij van de stad Groningen (NOS, 2014). Deze verandering in de politieke verhoudingen zijn van invloed op de visie van bestedingen in de lokale sportontwikkeling. Deze veranderingen zijn terug te vinden in het collegeakkoord van 2010-2014 en het coalitieakkoord van 2014-2018 (PvdA, 2010) (D66, 2014). Een

opvallende verandering is de generieke korting van 10% op de subsidies aan sportverenigingen en instellingen. Deze bezuiniging is niet terug te lezen in de begroting van 2010 (Gemeente Groningen, 2010). Een andere opvallende verandering is dat in de ontwerpbegroting van 2014 de openbare ruimte is meegenomen als een beleidsveld van de sportieve infrastructuur (Gemeente Groningen, 2014).

Overheidsuitgaven aan sport

Om een beeld te krijgen van de overheidsuitgaven aan sport heeft het Centraal Bureau voor de Statistiek de uitgaven per overheid in beeld gebracht (Oers, 2010). Onderstaande tabel laat zien dat van de verschillende overheden de gemeenten het meest besteden in de sportsector.



Tabel 1 overheidsuitgaven aan de sport (Oers, 2010)

Opvallend aan de gemeentelijke bestedingen is dat 90% van de overheidsuitgaven worden besteed aan sportfaciliteiten en sportvoorzieningen. Tevens valt op te maken dat de provinciale overheden over een periode van tijd minder bestedingen doen (35% minder in 2009 t.o.v. 2008). Volgens het CBS hebben de sportuitgaven van het Rijk een grillig verloop:

In 2006 was er een plotselinge stijging van de uitgaven die te maken had met eenmalige uitgaven aan diverse programma's, maar ook met de start van een structurele impuls voor het programma 'Meedoen door sport'. Om deze reden waren de uitgaven in 2007 lager dan in 2006, maar nog wel flink hoger dan in 2004 en 2005. In 2008 waren de Rijksuitgaven voor sport ruim 100 miljoen euro, zeven procent meer dan in 2007. (Oers, 2010).

Nederland in transitie

Nederland bevindt zich in een fase van transitie. Door de aanhoudende economische crises alsook fundamentele veranderingen in ons economisch systeem is de discussie over de houdbaarheid van de verzorgingsstaat geïntensiveerd. (R. Lunes, 2013). Deze discussie gaat met name over het bindmiddel van de samenleving: solidariteit. Deze solidariteit heeft vooral vorm gekregen in formele arrangementen op het gebied van werk, inkomen, scholing, gezondheid, ouderdom en welzijn. Deze indirecte solidariteit leidt volgens Sadik Harchaoui[1], tot anonimiteit en burgers zijn deze verworvenheden gaan zien als rechten waar iedereen aanspraak op kan

[1] Chef de Mission Society Impact Platform

maken. De verzorgingsstaat is uitgebreid maar dreigt door demografische ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing onbetaalbaar te worden (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2015).

Hervorming langdurige zorg

Gemeenten zijn sinds één januari 2015 verantwoordelijk voor ondersteuning en begeleiding van hun burgers. De extramurale verpleging, een groot deel van de persoonlijke verzorging en de langdurige GGZ is overgeheveld naar de Zorgverzekeringswet. Het beschermd wonen is ook onder de verantwoordelijkheid van gemeenten komen te vallen, waarbij voor GGZ-cliënten een waarborg ingebouwd is dat zij de komende vijf jaar de ondersteuning houden waar ze nu al gebruik van maken.

De aankondigingen in het regeerakkoord 'Bruggen slaan' (VVD-PvdA, 2012) passen in de trend om zorg en welzijn te kantelen. Het kabinet wil de komende jaren de omslag maken naar 'Zorg dichtbij': "*meer zorg in de buurt, meer samenwerking tussen aanbieders en houdbaar gefinancierde voorzieningen, zodat ook latere generaties er nog gebruik van kunnen maken*' (VVD-PvdA, 2012, p. 22). Gemeenten kunnen, aldus het regeerakkoord, meer maatwerk bieden en inspelen op lokale omstandigheden en zorgbehoeften van cliënten. Daarvoor is naast de transities ook een transformatie nodig in het sociale domein. Begin november 2013 heeft staatssecretaris Van Rijn besloten om de extramurale persoonlijke verzorging niet over te hevelen naar de verantwoordelijkheid van gemeenten, maar deze bij de zorgverzekeraars onder te brengen (Rijn, 2013). Onder persoonlijke verzorging valt hulp bij het aankleden, eten, drinken, wassen, toiletgebruik e.d. en eenvoudige verpleegkundige handelingen. De gedachte hierachter is dat persoonlijke verzorging voor de meeste mensen samenhangt met de verpleging die zij ontvangen.

Healthy Ageing

De Nederlander wordt gemiddeld steeds ouder. Maar een stijgende levensverwachting betekent niet automatisch ook méér gezonde levensjaren. Om ervoor te zorgen dat de extra levensjaren ook in goede gezondheid doorgebracht kunnen worden, is Healthy Ageing door verschillende organisaties speerpunt van beleid: gezond en actief ouder worden. Gezond ouder worden duurt een leven lang en begint al bij de conceptie: ouders die hun genen doorgeven en dus ook hun eventuele risico's en kansen voor een gezonde levensloop of het ontstaan van ziekte later in het leven. Levensstijl, voedingspatroon en omgevingsfactoren beïnvloeden de ontwikkeling van gezondheid. Maar over de invloed van deze factoren, hoe ze zich tot elkaar verhouden, is nieuwe kennis nodig. Het Universitair Medisch Centrum Groningen concentreert zich in onderzoek, patiëntenzorg en onderwijs & opleidingen op het verouderingsproces. Daarbij willen zij antwoord vinden op vragen als: Hoe kunnen we de gevolgen van chronische ziekten voorkomen? Hoe kunnen we het welbevinden en welzijn van ouderen verhogen? Hoe kunnen we tot op hoge leeftijd naar tevredenheid participeren in de samenleving en op de arbeidsmarkt? Het UMCG werkt samen met kennisinstellingen, regionale overheden en het bedrijfsleven aan kennisontwikkeling, valorisatie en spin-off. In Noord-Nederland gebeurt dit binnen het Healthy Ageing Network Noord-Nederland (HANNN).

Effecten op de sport- en beweegcultuur

Door bovenstaande ontwikkelingen is het domein van sport en bewegen volop in ontwikkeling. Omdat de druk er is, ontstaat ook een behoefte om het anders te doen. Dit heeft tot gevolg dat er een andere verhouding tussen markt, samenleving en overheid ontstaat. De taakopvatting van de overheid verschuift van regisserend naar faciliterend. Aan de burger wordt gevraagd om meer verantwoordelijkheid te nemen. Deze hoge mate van zelforganisatie is merkbaar vanuit

netwerken van burgers, burgercollectieven[2] en ontstaan van nieuwe initiatieven. De klassieke scheiding tussen beleidsterreinen wordt door progressieve politieke partijen ter discussie gesteld en omgezet in nieuw beleid (D66, 2014). Door verschillende beleidsterreinen van lokale overheden integraal te benaderen en een verschuivende taakopvatting, ontstaan nieuwe opportunity's. Een dergelijke opportunity voor de sport- en beweegcultuur is een innovatief financieringsarrangement.

[2] http://www.grunnegerpower.nl

Hoofdstuk 2. Onderzoeksdomein en afbakening

Het onderzoeksdomein richt zich op de gemeentelijke taakstelling binnen het domein van sport en bewegen en de doelstellingen die geformuleerd zijn in lokaal sportbeleid. Er wordt gekeken in hoeverre Social Return on Investment van bestedingen binnen de gestelde beleidsvelden van toepassing is. Er wordt een relatie gelegd tussen de Social Return on Investment van bestedingen op de beleidsvelden en in hoeverre dit bijdraagt aan duurzaam lokaal sportbeleid. Voor afbakening van het onderzoek is gekozen om gemeentelijke taakstellingen, sportbeleid en bestedingen te beschrijven van de gemeente Groningen.

Sportbeleid kent geen formeel wettelijk kader. Sport en bewegen bestaat niet voor de wet. Het sportbeleid kent daardoor enkel politieke sanctionering. Deze is, anders dan wettelijke sanctionering, voor wijzigingen niet afhankelijk van een democratische meerderheid. Dit betekent dat sportbeleid afhankelijk is van politieke verhoudingen en preferenties.

De onderzoeker maakt een onderscheid enerzijds in privé personen, private organisaties, publieke organisaties en de overheid. Privé personen worden door de onderzoeker geduid als een natuurlijk persoon zoals omschreven in Boek 1 van het Nederlandse Burgerlijk Wetboek: *"Het kind waarvan een vrouw zwanger is wordt als reeds geboren aangemerkt, zo dikwijls zijn belang dit vordert. Komt het dood ter wereld, dan wordt het geacht nooit te hebben bestaan."* Private organisaties worden door de onderzoeker geduid als rechtspersonen zoals omschreven in Boek 2 van het Nederlands Burgerlijk wetboek: "*Verenigingen, coöperaties, onderlinge waarborgmaatschappijen, naamloze vennootschappen, besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid en stichtingen bezitten rechtspersoonlijkheid."* Publieke organisaties zijn rechtspersonen waarin direct of indirect publieke middelen worden ingezet als financiering voor investering- of exploitatiekosten. Deze organisaties zijn vooral bedoeld om 'maatschappelijke waarde' tot stand te brengen en die niet in de eerste plaats op hun financiële winstgevendheid worden afgerekend (Desmidt, 2005). De overheid wordt door de onderzoeker gedefinieerd als het hoogste bevoegd gezag op een territorium of grondgebied (Dooren van, 2005). Anderzijds wordt er een onderscheid gemaakt tussen juridische rechtspersonen, maatschappelijke doelstellingen en financiering. Juridische rechtspersonen zijn gelijk aan de bovenstaande omschrijving van private organisaties. Maatschappelijk doelstellingen worden door de onderzoeker als volgt omschreven: *"Doelstellingen die een overheid beoogd te behalen binnen de termijn en het mandaat dat zij democratisch verkregen heeft."* Financiering is het leveren van kapitaal om een bepaalde activiteit te bekostigen.

De samenstelling van een lokale overheid bepaald voor een groot deel de maatschappelijke doelstellingen en de bestedingen die hieraan gekoppeld zijn. Deze doelstellingen en bestedingen zijn op sommige beleidsterreinen vastgelegd binnen een wettelijk kader. De transitie van de zorg middels de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) is hiervan een voorbeeld. Rijksbeleid wordt middels deze transitie op lokaal niveau uitgevoerd. Voor het domein van sport en bewegen bestaat geen formeel wettelijk kader. Een lokale overheid is autonoom in haar sportbeleid en de bestedingen die zij hieraan koppelt. Lokaal beleid wordt omschreven in een coalitieakkoord en financieel vastgelegd in een begroting. De overheid heeft een democratisch mandaat om met deze publieke middelen haar beleid vorm te geven en uit te voeren. Er kunnen verschillende combinaties ontstaan waarin maatschappelijke doelstellingen worden uitgevoerd door verschillende juridische rechtspersonen. Binnen het domein van sport en bewegen komen dergelijke combinaties onder andere voor in de vorm van een Naamloze Vennootschap (NV). Deze constructies leiden in sommige gevallen tot politieke discussies (RTV Noord, 2015). Deze discussies gaan enerzijds over het onderscheid van privé personen, private organisaties, publieke organisaties en de overheid. Anderzijds gaat deze discussie over het onderscheid tussen

juridische rechtspersonen, maatschappelijke doelstellingen en de wijze waarop deze worden gefinancierd.

Er wordt in dit onderzoek gekeken naar lokale politieke verhoudingen van 2010-2014 en naar de verhoudingen sinds de verkiezingen van maart 2014. De gemeente Groningen is gekozen als afbakening van het onderzoeksdomein om verschillende redenen. De gemeente Groningen heeft sinds de gemeenteraadsverkiezingen van 2014 een andere politieke verhouding. De PvdA was voor deze verkiezing 60 jaar de grootste politieke partij. Het sociaal-democratische gedachtegoed is decennia lang bepalend geweest in het Groningse gemeentelijke (sport)beleid (PvdA, 2010, p. 24) . D66 is sinds de lokale verkiezingen van 2014 de grootste politieke partij en heeft in het collegeakkoord (D66, 2014, p. 19) een sociaal-liberaal standpunt ten aanzien van sport en bewegen laten opnemen. Het grootste verschil in opvatting is de aandacht die uitgaat naar mensen die individueel sporten in de openbare ruimte. Daarnaast wordt er gestreefd naar het weghalen van belemmerende regels in het subsidie- en tarievenstelsel.

De gemeente Groningen heeft als economische kern een belangrijke rol in de provincie. Het groeiperspectief ligt vooral in de agrifood, de maakindustrie en - mede dankzij het Energieakkoord - in de energie- en milieusector. Dit zijn de sectoren die al sterker dan gemiddeld vertegenwoordigd zijn en die kunnen terugvallen op goed toegeruste kennisclusters in de topsectoren: agri&food (Dairy Campus), energie (Energy Valley), watertechnologie (Wetsus), high tech (Sensor Universe) en life sciences & health (Healthy Ageing Network) (ING Economisch Bureau, 2013).

De probleemstelling

Welke taakstellingen van lokale overheden ten aanzien van het domein sport en bewegen en de daaraan gekoppelde bestedingen, hebben een Social Return on Investment, met als gevolg een duurzaam sportbeleid?

De verschillende opvattingen over de taakstelling van de lokale overheid (kerntakendiscussie) ten aanzien van het domein sport en bewegen en de daaruit voortvloeiende bestedingen, leiden tot een niet-duurzaam sportbeleid.

Hoofdvraag

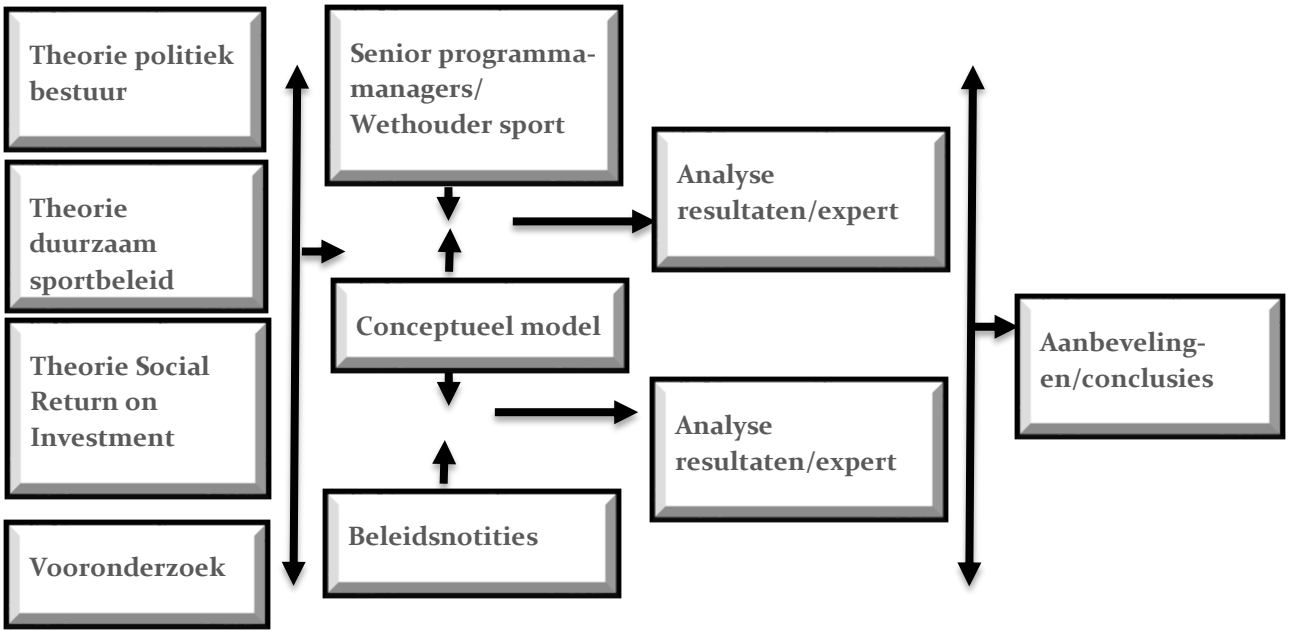
Deelvragen

- Hoe ziet het politieke bestuur in Nederland er uit?
- Hoe is de rol van de overheid van een samenleving in transitie?
- Wat is de taakstelling van de lokale overheid ten aanzien van het domein sport en bewegen?
- Wat is duurzaam sportbeleid?
- Wat is Social Return on Investment?
- Welke taakstellingen van de lokale overheid hebben een Social Return on Investment?
- In hoeverre kan private financiering een hefboomeffect hebben op een vergroting van SROI?

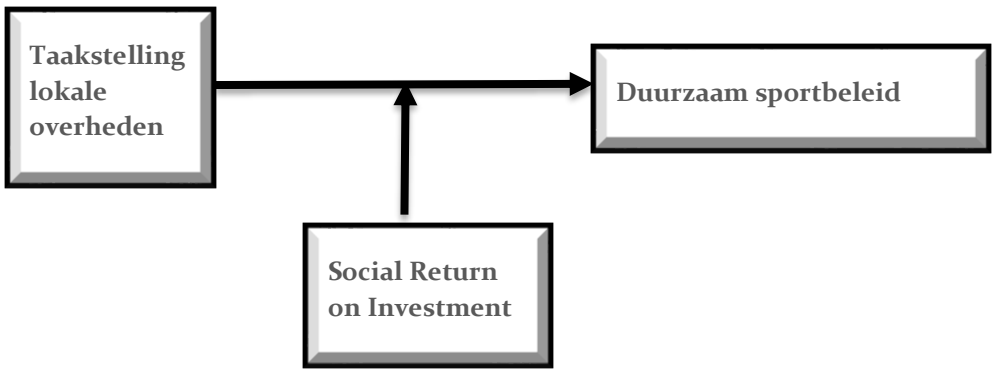
Doelstelling

Het doen van aanbevelingen aan lokale bestuurders en programmamanagers ter verbetering van sportbeleid, door het geven van een overzicht van meningen en het beoordelen van bestaand sportbeleid, ten aanzien van Social Return on Investment van lokale overheidsbestedingen in het sportdomein.

Onderzoeksmodel



Conceptueel model



Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

De onderzoeker gaat er van uit dat de taakstelling van verschillende overheden is veranderd. Deze verandering komt mede tot stand door maatschappelijke ontwikkelingen zoals de aanhoudende economische recessie en politiek-juridische wijzigingen. Door deze ontwikkelingen staat de verzorgingsstaat van de Nederlandse samenleving onder druk. Er is sprake van een toenemende vraag van betrokkenheid van burgers bij sociaal-maatschappelijke vraagstukken. Het domein van sport en bewegen is geen uitzondering op deze trend. De lokale overheid van de gemeente Groningen heeft in haar collegeakkoord 2014-2018 'Voor de Verandering' haar beleid bepaald voor deze periode van transitie en transformatie. De overheid is op zoek naar innovatieve financieringsarrangementen om dit te realiseren. In de volgende paragrafen wordt het onderzoeksmodel vanuit wetenschappelijke literatuur verder uitgewerkt.

Politiek bestuur

Politiek in Nederland en de manier waarop de Nederlandse staat organisatorisch is ingericht wordt omschreven in het boek "Traditie en transformatie: politiek en staatsinrichting in Nederland" (Dooren van, 2005). De overheid is het hoogste bevoegd gezag op een territorium of grondgebied. De Nederlandse overheid is op drie niveaus ingedeeld. De landelijke overheid, de provinciale overheid en de gemeentelijke overheid. Alle overheidslagen kenmerken zich door dualisme. Dualisme is een politicologisch en staatskundig begrip waarmee men de taakverdeling tussen bestuur en volksvertegenwoordigers wil aanduiden. De Staten -Generaal van het koninkrijk van Nederland zijn sinds 1814 de volksvertegenwoordiging, ofwel het parlement. De Nederlandse regering bestaat uit de koning en de ministers en wordt voorgezeten door de minister-president. Provinciale Staten zijn de volksvertegenwoordigers van een provincie. Zij bepalen in hoofdlijnen het beleid van de provincie en controleren de Gedeputeerde Staten. Het dagelijks bestuur van de provincie wordt gevormd door deze Gedeputeerde Staten. Zij hebben de taken om uitvoering te geven aan een groot aantal regelingen van de Rijksoverheid (medebewindstaken) en houden toezicht op de gemeenten en waterschappen. De commissaris van de Koning heeft verschillende taken en bevoegdheden. De commissaris is zowel de voorzitter van Provinciale Staten als van Gedeputeerde Staten. Als lid maakt hij ook deel uit van Gedeputeerde Staten. In deze rollen ziet hij onder meer toe op de kwaliteit van het provinciale beleidsproces en besluitvormingsproces. Ook bevordert de commissaris een goede behartiging van de provinciale aangelegenheden. De gemeenteraad is het hoogste bestuursorgaan in de gemeente. De gemeenteraadsleden nemen alle beslissingen die voor de gemeente van belang zijn. De burgemeester vormt samen met de wethouders het dagelijks bestuur van de gemeente (college B&W). Al deze instituties hebben de taak politiek te bedrijven. Dit impliceert twee dingen. Als politiek iets is wat bedreven kan worden, dan is politiek ook een specifieke vorm van handelen, een activiteit. In de tweede plaats erkennen we, door te zeggen dat bepaalde instituties zich specifiek met politiek bezighouden, dat er ook instituties zijn die weliswaar politiek actief zijn, maar niet continu of niet uitsluitend. Wat is kenmerkend voor politiek als vorm van handelen? Politiek is wel omschreven als de "gezaghebbende toedeling van waarden voor de samenleving als geheel" (Dooren van, 2005). Dit betekent dat politiek handelen altijd te maken heeft met verdelingsvraagstukken, met de vraag "Who gets what, when and how?" Daarbij gaat het niet uitsluitend, en wellicht niet eens in de eerste plaats, om de verdeling van materiële goederen, maar ook met name om de veel fundamentelere, immateriële rechten en plichten van de burgers (Dooren van, 2005). Bij het woord 'politiek' wordt vaak als eerste gedacht aan het parlement en de regering, omdat het bij uitstek deze instituties zijn die zich bezig houden met de verdelingsvraagstukken en de te nemen besluiten. Maar in een democratie doen zij dat niet zonder anderen in de gelegenheid te hebben gesteld een actief aan het democratisch proces deel te nemen. Burger initiatieven, (sport) verenigingen, private

organisaties en vakbonden, allen proberen zij invloed uit te oefenen op de besluiten van de overheid. Om invloed uit te kunnen oefenen op deze besluitvorming, is het van belang om de context waarin de politiek zich manoeuvreert te kennen. Binnen de Nederlandse parlementaire democratie kun je grofweg een drietal politieke stromingen verstaan: het Liberalisme (Vrijheidsbeginsel), de Christendemocratie (Christelijke beginselen) en het Socialisme (Gelijkheidsbeginsel). Al deze ideologieën hebben een eigen visie op wat de overheid zou moeten doen (Taaij, 2012).

Ondanks dat de overheid openlijk verkondigt een minder dominante en sturende rol te spelen, blijkt in de praktijk dat zij nog steeds de grote regelaar, regisseur en initiator is (Rotmans, 2003). Volgens Rotmans moet de overheid de transities en systeeminnovaties niet zelf organiseren, want daarmee werpt de overheid zelf een barrière op tegen dit soort vernieuwingsprocessen. Dit leidt tot een paradox in de transitie

Transitie paradox: door transities en systeeminnovaties van op haar eigen wijze te gaan sturen via beheersen, controleren en regelen, vormt de overheid zelf de grootste barrière voor het realiseren van brede maatschappelijke transities. (Rotmans, 2003,

De overheid is niet primair verantwoordelijk voor de opzet, inrichting en het verloop van een transitieproces. Het initiatief van dergelijke processen kunnen ook bij andere partijen vandaan komen. De overheid echter wel een belangrijke rol als mede-vormgever, met name in de voorontwikkelingsfase van een transitieproces. De overheid kan een creatieve deelnemer zijn in een gezamenlijk zoek- en leerproces met andere partijen. Dit betekent een faciliterende houding in plaats van een regisserende. Een dergelijke overheid richt zich op het scheppen van condities en randvoorwaarden voor de verdere ontplooiing van transities.

Duurzaam sportbeleid

De laatste jaren heeft de gemeente Groningen veel aandacht besteed aan het inhalen van achterstanden in het beheer en onderhoud van sportaccommodaties (Hoekman, 2008). Met de sportvisie 'Meer ruimte voor Sport 2010 - 2020' richt de gemeente haar blik op de toekomst en kijkt welke ontwikkelingen zich op de lange termijn voordoen (Werkmaatschappij Sport en Recreatie, 2009). De gemeente streeft er naar om zoveel mogelijk mensen aan het sporten te houden en te krijgen. In de Sportvisie richt de gemeente zich op drie thema's. Met het eerste thema "Dat beweegt Stad" wil de gemeente bereiken dat er voldoende aantrekkelijke, bereikbare en betaalbare voorzieningen zijn en de verschillende sportverenigingen zeer toegankelijk zijn. Met het tweede thema uit de Sportvisie "Stad waar iedereen zijn sportieve talent kan ontdekken" wil de gemeente bevorderen dat alle Stadjers hun talent voor sport en bewegen kunnen ontdekken. Het derde thema "Stad waar sporttalenten hun talent kunnen ontwikkelen" richt zich op talentvolle Stadjers die hun talenten verder kunnen ontwikkelen. Daarnaast wil de gemeente nadrukkelijker sturen met subsidies zodat bepaalde groepen in de samenleving gestimuleerd worden om te gaan sporten. In de 'Sportvisie' maakt de gemeente duidelijk welke richting zij op wil gaan en waar (extra) geld, of verschuiving van financiële middelen noodzakelijk is. Op 30 september 2009 heeft de gemeenteraad de beleidsnota 'Meer ruimte voor Sport en Bewegen 2010 – 2020' vastgesteld.

Deze visie op sport en bewegen en de opvatting dat de gemeente Groningen kan sturen met subsidies, komt voort uit een sociaaldemocratische overtuiging. Deze overtuiging is te verklaren door de jarenlange regeerperiode van de PvdA. In onderstaande tabel is de zetelverdeling sinds 1974 weergegeven van de gemeenteraad van de stad Groningen.

Gemeenteraadszetels van de gemeente Groningen											
Partij	1974	1978	1982	1986	1990	1994	1998	2002	2006	2010	2014
D66		3	2	2	6	7	4	2	2	4	9
PvdA	18	16	15	18	11	10	13	9	12	9	6
SP	0	0	0	1	2	3	4	5	7	4	6
GroenLinks					7	6	5	6	5	5	4
VVD	6	6	7	6	4	6	6	6	5	6	3
Stadspartij								2	2	5	3
CDA	8	8	7	6	6	4	4	5	3	2	3
ChristenUnie*	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Student en Stad						1	1	2	1	1	2
Partij voor de Dieren										1	1

CPN	3	2	2	1	1							
PPR	2	1	2	1								
PSP	0	1	2	2								
Totaal	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	

Tabel 2 samenstelling gemeenteraad sinds 1974

Naast een grote meerderheid van de PvdA in de gemeenteraad, is de stad Groningen sinds 1951 tot 2015 bestuurd door een PvdA burgemeester. Het duale karakter van de Groningse lokale overheid is door de eenzijdige en langdurige samenstelling van volksvertegenwoordiging en bestuur vervaagd. Dualisme is een methode die tot doel heeft om de politiek transparanter te maken.

In de kern veronderstelt dualisme immers twee gelijkwaardige polen. Gelijkwaardig in positie en gelijkwaardig in legitimatie. (Prof. mr. Engels, 2003, p. 9)

Vanaf 2002 is de Wet dualisering gemeentebestuur van kracht. *"Met de Wet dualisering gemeentebestuur is het lokale bestuursmodel in 2002 fundamenteel opengebroken"* (Prof. mr. Engels, 2003, p. 8). Sinds de invoering van deze wet zijn de rollen, taken en posities van de raaden en het college gescheiden en beschikken beide organen over een eigen ambtelijke organisatie ter ondersteuning.

Lijst van burgemeesters van de gemeente Groningen			
1951-1965	Jan Tuin	PvdA	was lid van gedeputeerde staten van de provincie Groningen
1965 - 1971	Jan Johannis Adriaan Berger	PvdA	was vóór en na zijn burgemeesterschap lid van de tweede kamer
1971 - 1985	Harm Geert Buiter	PvdA	

1985 - 1991	mr. Adrianus Albertus Martinus Franciscus (Jos) Staatsen	PvdA	
1991 - 1998	drs. Hans George Ouwerkerk	PvdA	was burgemeester van Zaanstad, werd burgemeester van Almere
1998 - 1998	Johannes Christiaan Jan (Han) Lammers	PvdA	waarnemend burgemeester, oud-commissaris der Koningin in de provincieFlevoland
1998 - 2009	drs. Jacques Wallage	PvdA	was wethouder van Groningen en lid van de tweede kamer
2009 - 1 november 2013	dr. Johan Peter Rehwinkel	PvdA	was burgemeester van Naarden en lid van de eerste en tweede kamer
1 november 2013 - 2 januari 2015	dr. Rudolf Lourens (Ruud) Vreeman	PvdA	waarnemend burgemeester, oud-burgemeester van Zaanstad en Tilburg
2 januari 2015 - heden	Peter Erick Johan den Oudsten	PvdA	was o.a. burgemeester van Enschede, burgemeester van Meppel en wethouder van Leeuwarden

Tabel 3 lijst van burgemeesters van de gemeente Groningen sinds 1951

(Sport) beleid kan volgens Dr. Neil King op verschillende manieren worden gedefinieerd. "*A course of action or interaction rather than specific decisions or actions, a web of decisions and actions that allocate values*, a *set of interrelated decisions concerning the selection of goals and the means of achieving them within specified situation, anything a government chooses to do or not to do*." (Dr. King, 2009, p. 23). Dr. Neil King hanteert voor zijn onderzoek naar lokale perspectieven op het sportbeleid en overheidsoptreden in Liverpool de volgende definitie van beleid: "*policy is the product of the exercise of political influence, determining what the state does en setting limits to what it does".* In deze benadering is oog voor de politieke invloed en wordt beleid gezien als proces, ingekapseld in tijd en een specifieke context. Beleid moet volgens Dr. Neil King niet gezien worden als een geïsoleerd product. In tegenstelling tot Dr. King definiëren Hoogerwerf en Herweijer beleid vanuit een empirisch analytische benadering als: "het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzen" (Hoogerwerf, 2008).

Sportbeleid in Nederland wordt door Wim de Heer beschreven in zijn boek 'Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000' (Heer, 2000). De auteur beschrijft perioden van het Nederlandse sportbeleid die door verschillende ontwikkelingen worden gekenmerkt. In de periode van 1945-1960 had de georganiseerde sport in eerste plaats behoefte aan ruimte en accommodaties. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) stelde zich primair tot taak om (sport)accommodaties te realiseren en burgers bij sportorganisaties te betrekken. De jaren vijftig worden gekenmerkt als een periode van grote betrokkenheid van verschillende instanties. Deze instanties drongen bij de overheid aan op meer aandacht voor sport en bewegen. Zij hadden een nota over lichamelijke opvoeding en sport geëist, dat in 1960 tot uitvoering werd gebracht. De georganiseerde sport kwam in 1958 met een sportnota. De werkgroep bestond uit vertegenwoordigers van het Nederlands Olympisch Comité (NOC), de Nederlandse Culturele

Sportbond (NCS) en de Vereniging van Leraren en Onderwijzers in de Lichamelijke Opvoeding (de huidige KVLO). Maatschappelijke en kerkelijke groeperingen lieten hun belangstelling voor sport en bewegen blijken. In 1955 verscheen een publicatie van het Nederlands Gesprekscentrum 'De sport in de samenleving'. In datzelfde jaar werd voor het eerst een Rijksbesteding van fl250.000.- opgevoerd op de begroting van het ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen (Ministerie onderwijs, kunsten en wetenschappen, 1956, p. 22). De periode na de Tweede Wereldoorlog kenmerkt zich door wederopbouw van de samenleving. De taak van lokale overheden lag met name in de voorwaardenscheppende sfeer. Centraal stond het oprichten van (sport)accommodaties en het stimuleren van de werkgelegenheid. Er werd in deze periode geen onderscheid gemaakt tussen topsport, recreatiesport en wedstrijdsport. Maatschappelijke bestedingen (subsidies) werden met name verstrekt ten behoeve van de jeugdsport en kaderopleidingen. In de tweede helft van de jaren zestig is de recreatiesport ontwikkeld. Er kwam door economische vooruitgang aandacht voor sport en bewegen in de vrije tijd. Sociale contacten en plezier in bewegen waren de voornaamste intrinsieke motieven voor sportparticipatie. Voor het eerst was er sprake van een driedeling in de sport: topsport, algemene wedstrijdsport en recreatiesport. In de nota 'Sport 70' werd door wetenschappelijke bureaus van politieke partijen en de georganiseerde sport bij de rijksoverheid aangedrongen gecoördineerd nationaal sportbeleid te ontwikkelen als reactie op de 'Discussienota' uit 1969 (Breedveld, 2011, p. 15). De jaren tachtig wordt gekenmerkt als een periode van maatschappijkritiek. Sociale, economische en politieke fundamenten van de Nederlandse samenleving werden ter discussie gesteld. De opvattingen over de sportieve recreatie en de rol van de overheid pasten goed in dit tijdsbeeld. De Rijksoverheid kende grote waarde toe aan welzijn en geloofde in een grote mate in de maakbaarheid van de samenleving. Deze maakbaarheidsgedachte vroeg een dominante rol van de overheid (Heer, 2000). De georganiseerde sport reageerde verontwaardigd toen in de periode 1981 en 1982 de overheid een aantal maatregelen doorvoerde. Deze werden beschouwd als een bedreiging voor het verenigingsleven. Het betrof een aantal fiscale maatregelen, het aansprakelijk stellen van bestuurders en de verhoging van de huurtarieven voor sportaccommodaties. Via overleg, publiciteit en het gezamenlijk optreden van de NSF, de KNVB en andere sportorganisaties werden bevredigende resultaten voor de georganiseerde sport bereikt (Heer, 2000). Sinds 1990 kreeg de sport een sociale betekenis. Centrale begrippen zijn de democratiserende werking van sport (evenwicht van de machtsbalans tussen groepen), distinctie door middel van sport (bewust onderscheiden van anderen), identificatie (met een bepaalde groep), integratie (van allochtonen, homoseksuelen), zelfontplooiing, ontlading, ontspanning, maatschappelijke controle en sport als politiek instrument (Knop, 2002).

Duurzaamheid is volgens Lindsey een belangrijke ontwikkeling van sportbeleid (Lindsey, 2008). Tegelijkertijd is er weinig literatuur beschikbaar over het concept duurzaamheid in relatie tot sport. Ondanks beperkte beschikbare literatuur zijn door Shediac-Rizkallah and Bone drie hoofdgroepen van factoren geïdentificeerd die van invloed zijn op duurzaamheid. In de eerste plaats heeft dat betrekking op het projectontwerp en de implementatiefactoren. Hierbij kan enerzijds gedacht worden aan de onderhandeling die moet leiden tot het beoogde programma. Anderzijds gaat het om de projectkaders. Dit zijn: inhoudelijke visie, het beschikbare tijdsbestek, de menselijke bezetting en de financiële mogelijkheden. Factoren in de organisatorische setting worden gesignaleerd als hoofdgroep. Aspecten die daarin meewegen zijn de mate van investering, de mogelijkheden van 'levering' van de organisatie, de mate waarin de programma's zijn geïntegreerd in organisatiestructuren en de (aanwezigheid) en mogelijkheden van leiders. Tot slot worden factoren in de omgeving gesignaleerd als hoofdgroep. De politieke, sociale en economische omgeving worden hierin meegenomen (Haandrikman, 2012).

Deelname van de omgeving speelt volgens Lindsey eveneens een rol (Lindsey, 2008). Hij behandelt in zijn zoektocht naar theorieën en modellen over duurzaam sportbeleid twee

frameworks die zijn ontwikkeld om duurzaamheid in relatie tot gezondheidsbeleid te doorgronden. In één van zijn artikelen gaat hij in op hoe de frameworks toepasbaar zijn op sport. In de eerste plaats is dat het frame 'vier vormen van duurzaamheid'. In het frame worden definities gegeven van vier vormen van duurzaamheid die betrekking hebben op de ontwikkeling van duurzaam sportbeleid. Dit zijn: (I) individuele duurzaamheid, (II) community duurzaamheid, (III) organisatorische duurzaamheid en (IV) institutionele duurzaamheid (Haandrikman, 2012).

De vier vormen van duurzaamheid worden samengebracht tot één vorm van duurzaamheid. Er bestaat een verband tussen de vier vormen van duurzaamheid in de realisatie van duurzaam sportbeleid. Sportbeleid moet institutioneel en organisatorisch duurzaam ingebed zijn om duurzame effecten te kunnen realiseren voor de gemeenschap en het individu. Eén van de aspecten die daarin op organisatorisch niveau een rol speelt, is de mate waarin een organisatie in staat is projectinitiatieven na de initiële financieringsimpuls(en) te laten voortbestaan. Als het streven is met beleid op alle vier de vormen van duurzaamheid succesvol te zijn, moet de ambitie uitgesproken worden sportbeleid systematisch centraal te stellen binnen de gemeente (Prof. Davies, 1995). Op institutioneel niveau is het van groot belang dat de politieke omgeving het belang van sport benadrukt. De economische ontwikkelingen en de financiering vanuit het Rijk, vormen een tevens een belangrijk aandachtspunt voor duurzaam sportbeleid. (Haandrikman, 2012).

Het tweede frame dat Lindsey behandelt, onderscheidt factoren op procesniveau die van invloed zijn op duurzaamheid. Die bevindingen komen eveneens uit de gezondheidsliteratuur. Allereerst is dat de overheidscontrole van afdelingen die verantwoordelijk zijn voor het sportbeleid. Daarnaast vormt de integratie tussen processen een belangrijk speerpunt voor de realisatie van duurzaam sportbeleid. Hij brengt deze twee hoofditems samen in een kwadrantstelsel (Lindsey, 2008, p. 287).

De onderzoeker doet de aanname dat er een verschuiving in positie gaat optreden op gemeentelijk niveau. De verschuiving heeft betrekking op de huidige ontwikkelingen in het Nederlandse sportbeleid ten opzichte van de toekomstige ontwikkelingen in het Nederlandse sportbeleid. Deze verschuiving wordt zichtbaar tussen de kwadranten 'high control, low integration' en 'high control, high integration'. Enerzijds heeft dit betrekking op de toenemende aandacht voor sport in het Rijks- en gemeentelijk beleid. Anderzijds heeft het betrekking dat in veel gemeenten de uitvoering van het beleid nog geen structurele plek krijgt in gemeentelijke processen (high control, low integration). De verwachting is dat gemeenten in toenemende mate worden 'gedwongen' integraal beleid te ontwikkelen en daarin samen te werken met andere beleidsvelden Hierdoor krijgt het in de toekomst mogelijk een structurele plek in gemeentelijke beleidsprocessen (high control, high integration) (Haandrikman, 2012).

Leanne Haandrikman heeft in haar scriptie *De sport van duurzame beleidsontwikkeling en – implementatie* omschreven vanuit welk theoretisch kader een definitie kan worden geformuleerd voor duurzaam sportbeleid (Haandrikman, 2012). Op basis van haar onderzoek komt zij tot de volgende definitie:

> *Een lange termijn visie, die gedragen wordt door het Rijk, waarin een heldere ambitie wordt uitgesproken over hoe sportbeleid nu, en in de toekomst een plek moet krijgen in het gemeentelijk beleid. Alsmede de realisatie van organisatorische inbedding van sportbeleid in (lokale) organisatiestructuren en het aangaan van nieuwe kansen, mede geïnitieerd vanuit het Rijk, zonder voortdurende afhankelijkheid van overheidsfinanciering* (Haandrikman, 2012)

Return on investment

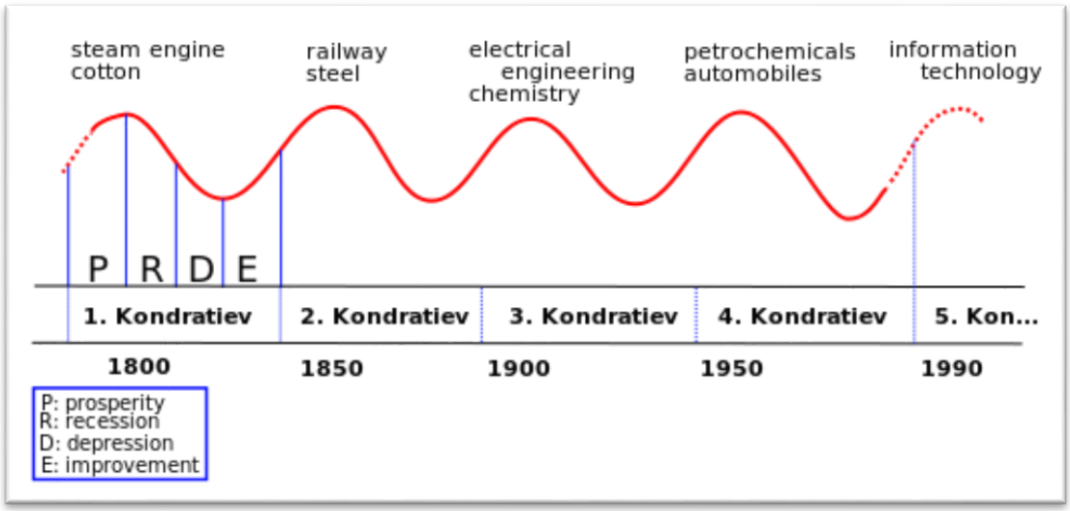
Uitgaande van de definitie van Haandrikman, waarin wordt gesteld dat duurzaam sportbeleid alleen mogelijk is als zij minder afhankelijk wordt van voortdurende overheidsfinanciering, vormt de kern van dit onderzoek (Haandrikman, 2012). Indien sportbeleid van lokale overheden een duurzame bijdrage moet leveren aan de samenleving, dient deze zelfde overheid op zoek te gaan naar innovatieve financieringsarrangementen om aan deze doelstelling te kunnen voldoen. Dit vraagt een goede afstemming tussen politiek en het ambtelijk apparaat. Volgens Prof. Drs. Philip Wagner geeft de politiek vanuit haar maatschappelijk verankering in tijd en plaats een andere inhoud aan relaties, dan het ambtelijk apparaat dat binnen een bedrijfsmatig model moet werken. De politiek heeft te maken met maatschappelijke druk en kan daardoor minder bedrijfsmatig handelen. Wagner pleit voor een scheiding van politiek en bedrijfsmatig handelen. De politiek richt zich op het doel, het ambtelijk apparaat op de uitvoering. Mogelijkheden om het dilemma van politiek en bedrijfsvoering op te lossen ligt in het uitbesteden van bedrijfsvoering aan zelfstandige nutsbedrijven. De gemeente is in dergelijke constructies de klant en grootaandeelhouder. Wagner stelt als voorwaarde dat de lokale overheid alleen aantrekkelijk is voor investeerders als zij door haar beleidsvisie een strategisch belang vertegenwoordigt. De tweedeling tussen doelstellingen van politiek en bedrijfsvoering leidt tot een verschil in verantwoording. Enerzijds is er een behoeftige samenleving die de politiek benaderd voor meer bestedingen, ook in het domein van sport en bewegen. Anderzijds is er de bedrijfsvoering binnen de overheid, die binnen gestelde budgeten haar doelstellingen dient te bereiken (Wagner, 1992).

De private sector wordt door Wagner genoemd als partner van de overheid om bepaalde bedrijfsvoering uit te voeren (Wagner, 1992). Deze sector is, anders dan de politiek, vooral gericht op return on investment (ROI). De ROI van een bedrijf kan berekend worden door de nettowinst te delen door de boekwaarde van de totale activa. De ROI van een deelproject kan men berekenen door de specifieke opbrengst van een project te delen door de specifieke investering. Sara Olsen beschrijft in haar artikel *'Social Return on Investment: Standard Guidelines'* hoe economen en beleidsmakers economische modellen en kosten-baten of kosten-effectiviteit modellen gebruiken om de economische impact of sociaal-maatschappelijke programma's te meten (Olsen, 2003). De resultaten van dergelijke methoden worden met name gebruikt om de bestedingen van de overheid te beïnvloeden. Kosten-baten analyses worden uitgevoerd als verantwoording van de besteding. Social Return on Investment (SROI) verschilt van deze traditionele kosten-baten methode op twee manieren. Enerzijds is SROI een praktische management tool dat het mogelijk maakt om geïnformeerde beslissingen te nemen in reguliere bedrijfsvoering. Echter, een dergelijke sociale kosten-baten analyse wordt niet geregeld gebruikt door managers van de private sector in hun reguliere besluitvormingsprocessen. Het wordt

periodiek gebruikt om op de minst dure wijze zoveel mogelijk voordelen vast te stellen, of om negatieve impact te reduceren voor alle key stakeholders. Ten tweede maakt SROI het mogelijk voor managers in de private sector om hun sociale en financiële voordelen te maximaliseren. Dit ten opzichte van Financial Return on Investment (FROI) dat zich enkel en alleen richt op de baten en kosten als een trade-off. FROI faciliteert niet in de planning en prioritering wat leidt tot zowel optimale financiële als sociale waardecreatie (Ha, 2013).

> *Social Return on Investment compares a project's net benefits to the investement required to generate those benefits over a certain period of time.* (Emerson, 2000, p. 11).

In het boek 'Science of Scienefiction? Van wetenschap naar toepassing' wordt door Drs. F.J.G. van de Linde de systematische, gedetermineerde werkwijze van Kondratieff omschreven als futurologisch (Smit, 2001, p. 16). De Russische econoom Kondratieff (1892-1938) omschrijft lange golven in de economie. Deze golven hebben een periode van vijftig tot zestig jaar en beschrijven een afwisseling van hoge sectorale groei met tragere groei. Volgens Drs. F.J.G. van de Linde staan we aan het begin van de vijfde Kondratieff-golf. Hij omschrijft deze volgende golf als die van de informatietechnologie, de intelligente producten, de radicale verandering van de gezondheidszorg, van de landbouw en van de voedingsindustrie door de biomedische technologie. Nieuwe materialen en een totale ommezwaai naar een toenemend belang van immateriële producten in de economie leiden tot een herwaardering van menselijk kapitaal als pijler van de economie. Hij noemt deze economie de 'kenniseconomie' (Smit, 2001, p. 22).



Figuur 1 "Kondratieff Wave" by Rursus - Eigen werk. Licensed under CC BY-SA 3.0 via Wikimedia Commons - http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kondratieff_Wave.svg#/media/File:Kondratieff_Wave.svg

Hoofdstuk 4. Onderzoeksmethode

In hoofdstuk 1 zijn de maatschappelijke ontwikkelingen en de effecten op de Nederlandse sport- en beweegcultuur geschetst. In hoofdstuk 2 is het onderzoeksdomein en de afbakening van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 3 is de probleemstelling in een theoretisch kader geplaatst op basis van het onderzoeksmodel en het conceptueel model. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven.

Het begin der wijsbegeerte is verwondering. Plato

Dit onderzoek is een kwalitatief en ontwerpgericht onderzoek. Het onderzoek bestaat uit 5 fasen:

1. Ontwikkeling theoretisch kader
2. Literatuurstudie
3. Uitvoeren deskresearch en interviews
4. Analyse
5. Conclusies en aanbevelingen

De thesis beschrijft een interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek en volgt een deductieve methode. Alle interviews zijn door de onderzoeker woordelijk getranscribeerd. De verzamelde data is verwerkt middels codering. Op basis van de theorie en op basis van de persoonlijke verwachtingen en ervaringen van de onderzoeker is gezocht naar bepaalde woorden en uitspraken. De onderzoeker verwacht een aantal constructen en variabelen die te herleiden zijn in uitspraken van de respondenten. De onderzoeker heeft gekozen voor deze deductieve codering, omdat vooraf duidelijk was naar welke constructen gezocht moest worden. Op deze wijze is de onderzoeker in staat om te controleren of de vragen die als leidraad zijn opgesteld, daadwerkelijk informatie over deze constructen kunnen opleveren. De onderzoeker is in staat om specifiek door te vragen, indien tijdens de interviews antwoorden worden gegeven die neigen naar deze constructen.

Het onderzoek bestaat uit twee delen:

1. In het theoretisch kader is er per onderzoekseenheid een beschrijving gegeven vanuit bestaande wetenschappelijke literatuur. Deze beschrijving is een analyse waarin verschillende opvattingen zijn onderzocht op relevantie in relatie tot de probleemstelling en de onderzoeksvraag.
2. In het tweede deel zijn semigestructureerde interviews opgesteld. De vragen zijn opgesteld op basis van het theoretisch kader, de onderzoeksvraag en de deelvragen.

In totaal zijn er vijf interviews afgenomen bij verschillende experts. Er is gekozen om per onderzoekseenheid een expert te bevragen die ten minste aan een van de volgende criteria voldeed:

- Wetenschappelijk gepubliceerd binnen een van de onderzoekseenheden (A)
- Politiek-bestuurlijke ervaring op lokaal niveau (B)
- Strategische en financiële werkervaring ten aanzien van SROI en FROI op lokaal niveau (C)

Op basis van deze criteria is er gezocht naar sectoren, organisaties en functies die aansluiten. Dit zijn per criterium de volgende:

Criterium	*A*	*B*	*C*
Sector	Wetenschappelijk onderwijs	Overheid	Adviesbureau
Organisatie	Universiteit	Lokale overheid	Arcadis
Functie	Professor economie of transitiekunde	Wethouder sport Senior beleidsmedewerker sport	Senior of principal consultant

De onderzoeker heeft voor de interviews gekozen voor de volgende type vragen:

1. Casus. De onderzoeker wil weten hoe de experts nu (of in de recente geschiedenis) over een bepaalde situatie denken.
2. Gesproken. De onderzoeker stelt zich voor dit onderzoek afhankelijk op van wat de experts kunnen vertellen.
3. Toetsen. De onderzoeker heeft op basis van de theorie, zijn ervaringen en intuïtie een idee over de subjectieve mening van de experts. De onderzoeker wil deze theorie, ervaringen en intuïtie toetsen door met de experts in gesprek te gaan.

Er is vooraf een topiclijst opgestuurd naar de respondenten. Op deze wijze is de onderzoeker in staat om de rode lijn van de vraagstelling te bewaken en tevens ruimte te laten om door te vragen op gegeven antwoorden van de respondenten. Alle interviews zijn face-to face afgenomen. De respondenten is vooraf om toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Alle opnames zijn woordelijk per vraag uitgeschreven. De geluidsopnamen en de samenvattingen zijn op te vragen bij de onderzoeker. De gegevens zijn geanonimiseerd.

De onderzoeker heeft de data geanalyseerd. De resultaten van deze analyse worden in hoofdstuk 5 beschreven. In hoofdstuk 6 worden de deelvragen beantwoord door de resultaten van de deskresearch en de interviews te confronteren met de theorie. Op basis van deze analyse worden in hoofdstuk 7 de conclusies weergegeven en antwoord gegeven op de hoofdvraag. In hoofdstuk 8 worden aanbevelingen gedaan. De thesis wordt afgesloten met een persoonlijke beschouwing van de onderzoeker.

Interpretatief onderzoek is gebaseerd op de gedachte dat de werkelijkheid niet uitsluitend gezien kan worden als een stelsel van natuurlijke wetmatigheden. De werkelijkheid is veelmeer een resultaat van het vermogen van mensen tot interpretatie, taalgebruik, reflectie en doelgericht, bewust handelen. (Korzilius, 2000, p. 5).

Hoofdstuk 5. De onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. In hoofdstuk 6 worden deze resultaten geanalyseerd.

Samenwerkingsverbanden tussen de lokale overheid en private sector.

Het merendeel van de experts heeft ervaring in samenwerkingsverbanden tussen een lokale overheid en de private sector, waarbij sprake is van een financieringsarrangement. De meerderheid spreekt van dergelijke financieringsarrangementen waarbij sprake is van investeringen in de (sport) infrastructuur. Het meest voorkomende voorbeeld is een publiek private samenwerking (PPS), waarbij er een aparte rechtspersoon wordt opgericht. Een naamloze vennootschap (NV) is de meest genoemde ondernemingsvorm waarin een PPS-constructie wordt vormgegeven. Specifiek voor de gemeente Groningen wordt het stadion Euroborg als voorbeeld genoemd. Naast een PPS-constructie wordt ook een samenwerkingsverband genoemd tussen de lokale overheid en de private sector waarbij sprake is van een huurovereenkomst. Hierbij kan zowel de lokale overheid als de private sector optreden als (ver)huurder van infrastructuur. Binnen dergelijke financieringsarrangementen moet een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen risicodragende investerings- of exploitatieverantwoordelijkheid.

Privaat geld vindt zijn ingang maar de regels volgens welke dat gaat zijn best wel streng. PPS kan een middel zijn om iets te realiseren. PPS doen we alleen voor investeringen van minimaal €25 miljoen bij een gebouw.

Als je na 15 jaar zegt, het is totaal niet functioneel meer, ik wil er van af, dan heb je nog wel grofweg de helft van de waarde in je boeken staan. Is de verkoopwaarde dan hoger dan de boekwaarde of niet?

Nederland in transitie en de gevolgen van structurele veranderingen op samenwerkingsverbanden tussen lokale overheid en de private sector.

Het merendeel van de experts deelt de opvatting dat Nederland zich bevindt in een fase van transitie. Maatschappelijke ontwikkelingen als economische hoog- en laagconjunctuur hebben een grote invloed op het tempo van veranderingen in de maatschappij. De politieke veranderingen in Nederland hebben geleid tot een wijziging in Rijksoverheidsbeleid. De meest genoemde verandering is de verschuiving van een regisserende overheid naar een faciliterende overheid. Het Rijksoverheidsbeleid is gericht op meer initiatief van (georganiseerde) burgers, de participatiemaatschappij. Dit uit zich op lokaal niveau in de decentralisaties van onder andere de zorg. Hiervoor komen meer verantwoordelijkheden bij de lokale overheid te liggen.

Transitie is aan de orde, omdat juist door publiek private samenwerkingsverbanden de traditionele houding van de private sector is verandert.

Ik denk dat er eigenlijk geen sector is die niet in transitie is op dit moment.

Kerntaakstelling van de lokale overheid ten aanzien van het domein van sport en bewegen

Er bestaat geen kerntaakstelling van de lokale overheid ten aanzien van het domein van sport en bewegen. Sport en bewegen is een autonoom beleid van een gemeente. In theorie kan een gemeente zelfs kiezen om geen sportbeleid te voeren. Er wordt mede door dit feit, verschillend gedacht over de kerntaakstellingen van de lokale overheid, ten aanzien van het domein van sport en bewegen. Het merendeel is van mening dat de lokale overheid een dominante positie moet innemen ten aanzien van de sportinfrastructuur. Tevens is er een gedeelde opvatting dat topsport en het organiseren van sportevenementen een positief effect heeft op de branding van een stad. Dit geldt met name voor bijvoorbeeld BVO's als FC Groningen en PSV of hardloopevenementen als de marathon van Rotterdam. Opvallend verschil in de opvattingen is de rol van de lokale overheid ten aanzien van community sport. De experts geven aan dat de lokale overheid een rol dient te vervullen binnen dit beleidsterrein waar sport en bewegen ingezet wordt als middel. Op deze wijze wordt sport en bewegen onderdeel van het sociale domein. Het merendeel van de experts is van mening dat de lokale overheid een wezenlijke planologische invloed heeft en op het bestuur daarvan. Dit vertaalt zich in bestemmingsplannen en vergunningen. Het wegnemen van belemmerende regels binnen bestemmingsplannen en vergunningen dient goed afgestemd te worden tussen de provinciale en lokale overheid.

In theorie kunnen gemeentes zeggen: "We doen niet aan sportbeleid."

Ik vind dat je als gemeente bijvoorbeeld moet uitspreken dat je een belang hebt bij een goed functionerend FC Groningen.

Eindhoven zonder PSV is onmogelijk en PSV zonder Eindhoven is ook onmogelijk.

Investeren in sportaccommodaties als kerntaak van de lokale overheid en de legitimatie van deze bestedingen van publieke middelen

Het merendeel van de experts is van mening dat de lokale overheid een belangrijke rol heeft in het investeren in sportaccommodaties. Opvallend aan deze gedeelde opvatting is de wijze waarop de lokale overheid deze rol dient te vervullen. Men is van mening dat de lokale overheid een dominante rol zou moeten innemen ten aanzien van de investeringen en de daarbij horende risico's. Er is consensus over de gemeenschappelijke belangen die een lokale overheid dient te behartigen door op laagdrempelig niveau sportvoorzieningen toegankelijk te maken. De lokale overheid is volgens het merendeel van de experts verantwoordelijk voor een leefbare omgeving. Goede sportvoorzieningen en de inrichting van de openbare ruimte worden genoemd als een uitwerking daarvan.

We nemen de strategie en uitvoering voor onze rekening.

Exploiteren van sportaccommodaties als kerntaak van de lokale overheid en de legitimatie van deze bestedingen van publieke middelen

Er is een verschil van mening ten aanzien van de risico's die een lokale overheid kan nemen ten opzichte van de exploitatie van sportaccommodaties. De verantwoordelijkheid van de jaarlijkse lasten kan volledig worden gedragen door de lokale overheid of door de private sector. Een andere optie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen de private sector en de lokale overheid. Een Publiek Private Samenwerking of een (ver)huurders constructie zijn de meest genoemde mogelijkheden voor een dergelijke samenwerking. Voor al deze opties zijn voor- en nadelen benoemd. Consensus wordt gevonden in de toezichthoudende verantwoordelijkheid van de lokale overheid middels democratische besluitvorming en controle ten opzichte van de exploitatie van sportaccommodaties die met (deels) publieke middelen zijn gefinancierd.

Als wij de eerste steen leggen, leggen jullie dan steen twee en drie?

Ervaringen met Social Return on Investment en de effecten daarvan binnen de lokale gemeenschap

Alle experts hebben ervaringen met SROI. Het merendeel van de experts deelt de opvatting dat er veel aandacht is voor SROI, maar dat het lastig meetbaar is. Er zijn geen normen voor SROI, ook niet internationaal. Daardoor zijn de effecten van SROI moeilijk meetbaar. De meerderheid van de experts geeft daarnaast te kennen dat SROI beantwoordt aan de participatiemaatschappij.

Je wordt volkomen geperverteerd door de enorme hoeveelheid subsidies, die eigenlijk SROI frustreert.

We gaan er gewoon maar in principe vanuit dat het een positief effect heeft, maar of dat feitelijk zo is en hoeveel, geen idee.

Hefboomeffect van private financiering op vergroting van SROI

Het merendeel van de experts deelt de mening dat private financiering een vergroting kan hebben op SROI. Er wordt verschillend gedacht over het feit dat private investeringen weinig voorkomen. Enerzijds is een deel van de experts van mening dat private investeerders geen investeringen doen door de cumulatie van subsidies. Deze leiden tot een pervers sturingsmechanisme. Ondernemers schrijven naar de subsidie en doen geen private investering. Anderzijds heeft een grote groep private investeerders te maken met de gevolgen van de economische crises. Door de economische crises heeft een groot aantal private beleggers geld geleend tegen grote verliezen. De prioriteit voor deze groep beleggers zit in het wegwerken van deze schulden ten opzichte van 1% tot 2% financieel rendement investeren in maatschappelijk rendement.

De private partijen hebben geld zat, wereldwijd en die willen best hun geld in vastgoed investeren. Alleen, er moet wel een gezond rendement tegenover staan en de risico's moeten ze kunnen inschatten. Daar vindt een transformatie plaats.

Publiek Private Samenwerking constructie voor vergroting van SROI door private financiering

Het merendeel van de experts geeft aan dat de politiek een belangrijke rol speelt in het vergroten van SROI door private financiering. Deze rol moet volgens de respondenten gericht zijn op het verbinden van de private sector aan maatschappelijke doelstellingen. De overheid moet inzichtelijk maken wat het rendement, sociaal en/of financieel kan zijn bij een investering door de private sector.

Durf weg te geven om er zelf ook beter van te worden.

Hoofdstuk 6. Analyse van de onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord door de resultaten van de deskresearch en de interviews te confronteren met de theorie. Op basis van deze analyse wordt in hoofdstuk 7 de hoofdvraag beantwoord.

Deelvragen:

1. Hoe ziet het politieke bestuur in Nederland er uit?
2. Hoe is de rol van de overheid van een samenleving in transitie?
3. Wat is de taakstelling van de lokale overheid ten aanzien van het domein sport en bewegen?
4. Wat is duurzaam sportbeleid?
5. Wat is Social Return on Investment?
6. Welke taakstellingen van de lokale overheid hebben een Social Return on Investment?
7. In hoeverre kan private financiering een hefboomeffect hebben op een vergroting van SROI?

Politiek bestuur in transitie en transformatie

Op basis van de theorie en de onderzoeksresultaten van de interviews blijkt dat de wijze waarop de politiek zich verhoudt tot maatschappelijke vraagstukken aan het veranderen is. Deze transitie blijkt uit de deskresearch waarin zowel R. Lunes als J. Rotmans een omschrijving geven van deze transitie (R. Lunes, 2013) (Rotmans, 2003). Uit het empirisch deel van dit onderzoek bevestigt een meerderheid van de respondenten deze theorie. De transitie van de Nederlandse overheid is vooral ingegeven door maatschappelijke ontwikkelingen, waarvan de impact van de economische laag- en hoogconjunctuur wordt gezien als de meest invloedrijke. De rolverschuiving van de overheid is met name zichtbaar door de decentralisaties van de Rijksoverheid. Ondanks deze gedeelde opvatting dat de rol van de overheid verschuift van een regisserende naar een faciliterende, is er binnen het domein van sport en bewegen geen eenduidige rolopvatting. Dit is mede te verklaren door het verschil in politiek risico en ambtelijk risico. Er bestaat een spanning tussen beide die mede de transformatie van het domein sport en bewegen belemmert. Een andere oorzaak voor de langzame transitie van de (lokale) overheid is de wet van de remmende voorsprong (Romein, 1937). De (lokale) overheid maakt zich teveel afhankelijk van de investeringsbereidheid van private partijen.

We kunnen twee kanten op. We zitten teveel stuck in the middle. Beide partijen doen wat, we houden elkaar in de greep en geïrriteerd zeg ik dan: "Er wordt te weinig geïnvesteerd!"

Duurzaam sportbeleid

In de definitie van Haandrikman wordt gesteld dat het Rijk een heldere ambitie moet uitspreken over hoe het sportbeleid nu en in de toekomst een plek moet krijgen in het gemeentelijk beleid. Tevens wordt in dezelfde definitie gesteld dat de inbedding van sportbeleid in (lokale) organisatiestructuren en het aangaan van nieuwe kansen, mede geïnitieerd vanuit het Rijk, zonder voortdurende afhankelijkheid van overheidsfinanciering (Haandrikman, 2012). Wim de Heer omschrijft in zijn boek 'Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000' de historisch gegroeide rolopvatting van de overheid ten aanzien van het domein van sport en bewegen. Uit zijn

analyses is de differentiatie in rolopvatting van de overheid te herleiden (Heer, 2000). Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de overheid ten aanzien van een aantal beleidsterreinen een sturende rol kan vervullen. Afhankelijk van de mate waarin de overheid haar besturing vormgeeft is de overheidsfinanciering in meer of mindere mate van belang.

Kerntaakstelling van de lokale overheid binnen het domein van sport en bewegen

Uit deskresearch blijkt dat de gemeente Groningen (Werkmaatschappij Sport en Recreatie, 2009) zich voor de verkiezingen van maart 2014 richt op de volgende beleidsterreinen binnen het domein van sport en bewegen:

- Sportinfrastructuur
- Talentontwikkeling
- Sport als middel

Na de gemeenteraadsverkiezingen van 2014 is er een verschuiving zichtbaar in de taakstelling (D66, 2014). Naast de bestaande opvatting dat de gemeente verantwoordelijk is voor voldoende sportvoorzieningen, is er vooral aandacht voor het wegnemen van belemmerende regels van het subsidie- en tarievenstelsel. Tevens is er aandacht binnen de sportinfrastructuur waarin de openbare ruimte wordt genoemd als een onderdeel van het domein. De gedachte ten aanzien van het aanpassen van de subsidie- en tarievenstelsel wordt gesteund door de onderzoeksresultaten van het empirisch onderzoek.

Opvallend verschil tussen de deskresearch en de onderzoeksresultaten van het empirisch onderzoek is het feit dat de lokale overheid geen kerntaakstelling heeft voor het domein van sport en bewegen. Sportbeleid is een autonoom beleidsterrein. Daarnaast is opvallend dat het opnemen van 'corporate branding' van de gemeente geen onderdeel is van het huidige sportbeleid. Dit komt in het empirische deel uitdrukkelijk naar voren. Het actief stimuleren van (top)sportevenementen en het faciliteren van topsport als een onderdeel van het lokale sportbeleid ontbreekt.

Social Return on Investment

Emerson geeft een theoretische benadering van SROI (Emerson, 2000, p. 11). Deze benadering van SROI wordt door Sara Olsen geëxpliciteerd in haar artikel *Social Return on Investment: Standard Guidelines.* In haar artikel beschrijft zij hoe economen en beleidsmakers economische modellen en kosten-baten of kosten-effectiviteit modellen gebruiken om de economische impact of sociaal-maatschappelijke programma's te meten (Olsen, 2003).

Uit de resultaten van het empirisch deel van dit onderzoek zijn de experts van mening dat, ondanks de bestaande theorie, er geen (internationale) normen zijn vastgesteld ten aanzien van SROI. Hierdoor is het meten van SROI en betekenis geven aan de impact van SROI niet objectief vast te stellen.

> *Social Return on Investment compares a project's net benefits to the investement required to generate those benefits over a certain period of time.* (Emerson, 2000, p. 11).

Private financiering als hefboomeffect ter vergroting van SROI binnen het domein van sport en bewegen

Volgens Wagner geeft de politiek vanuit haar maatschappelijk verankering in tijd en plaats een andere inhoud aan relaties, dan het ambtelijk apparaat dat binnen een bedrijfsmatig model moet werken. De private sector wordt door Wagner genoemd als partner van de overheid om bepaalde bedrijfsvoering uit te voeren. Deze sector is, anders dan de politiek, vooral gericht op return on investment (ROI) (Wagner, 1992). Volgens Drs. F.J.G. van de Linde staan we aan het begin van de vijfde Kondratieff-golf (Smit, 2001). De ontwikkelingen in de biotechnologie passen in het model van Kondratieff in fase P (prosperity).

Dit wordt bevestigd door de antwoorden van de experts. Men is van mening dat financiering van de private sector een vergroting kan hebben op SROI maar dat deze weinig voorkomen door twee oorzaken. Enerzijds is een deel van de experts van mening dat private investeerders geen investeringen doen door de cumulatie van subsidies. Anderzijds heeft een grote groep private investeerders te maken met de gevolgen van de economische crises. De investeerders die een voorspoedige economische groei kennen zijn te vinden in de biotechnologie.

Hoofdstuk 7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en beoordeelt de onderzoeker in hoeverre de doelstelling van dit onderzoek is bereikt. De hoofdvraag van dit onderzoek is gebaseerd op de probleemstelling. Vanuit de hoofdvraag is de doelstelling geformuleerd.

Probleemstelling:

De verschillende opvattingen over de taakstelling van de lokale overheid (kerntakendiscussie) ten aanzien van het domein sport en bewegen en de daaruit voortvloeiende bestedingen, leiden tot een niet-duurzaam sportbeleid.

Hoofdvraag:

Welke taakstellingen van lokale overheden ten aanzien van het domein sport en bewegen en de daaraan gekoppelde bestedingen, hebben een Social Return on Investment, met als gevolg een duurzaam sportbeleid?

Doelstelling:

Het doen van aanbevelingen aan lokale bestuurders en programmamanagers ter verbetering van sportbeleid, door het geven van een overzicht van meningen en het beoordelen van bestaand sportbeleid, ten aanzien van Social Return on Investment van lokale overheidsbestedingen in het sportdomein.

Conclusies en aanbevelingen ten aanzien van de hoofdvraag:

Om antwoord te geven op de hoofdvraag heeft de onderzoeker gekozen om de hoofdvraag op te delen. De onderzoeker kiest er voor om conclusies en aanbevelingen te schrijven ten aanzien van:

1. Taakstelling van de lokale overheid ten aanzien van domein sport en bewegen
2. Social Return on Investement in relatie tot bestedingen in het domein van sport en bewegen
3. Duurzaam sportbeleid

De aanbevelingen worden gedaan op basis van de vastgestelde doelstelling van dit onderzoek. Dit betekent dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen aanbevelingen ten behoeve van de lokale bestuurders en/of programmamanagers van lokaal sportbeleid.

Conclusies

Uit dit onderzoek blijkt dat er op lokaal niveau verschil bestaat over de taakstelling van de lokale overheid ten aanzien van het domein sport en bewegen. Dit verschil is te verklaren door enerzijds een wisselende samenstelling van de lokale overheid door het democratische proces van verkiezingen. De politieke opvattingen van waaruit een collegeprogramma wordt geschreven is afhankelijk van een variabele als lokale verkiezingen. Anderzijds bestaat er formeel geen taakstelling voor sportbeleid op lokaal niveau. Daarnaast heeft een nieuw gekozen wethouder te maken met de gevolgen van eerder genomen besluiten door een college waar hij/zij geen deel van heeft uitgemaakt. De erfenis van een vorig college bepaalt voor een groot deel het vertrekpunt van nieuwe bestuurders.

Een tweede conclusie die genomen kan worden ten aanzien van dit punt komt voort uit de positionering van de lokale overheid binnen het domein van sport en bewegen. Het beleid van de lokale overheid is mede ingegeven door Rijksbeleid. Een onderdeel van het Rijksbeleid is onder andere het bevorderen van initiatieven van de burger, de zogenaamde participatiemaatschappij. Deze insteek leidt tot een verschuiving in de rolopvatting van de overheid. De rol verandert van een regisserende naar een faciliterende overheid. De grootste transitie van dit beleid is zichtbaar in de decentralisatie van de zorg door onder andere de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Vanuit dit kader wordt door de lokale overheid gekeken naar haar positionering ten aanzien van het domein van sport en bewegen. De vertaling van deze positionering is onder andere terug te vinden in het collegeakkoord 'Voor de verandering' van het huidige college van B&W van de gemeente Groningen (D66, 2014). Om positie in te kunnen nemen moet de lokale overheid een besluit nemen welke onderdelen passen in sportbeleid en hoe zij zich tot deze onderdelen verhoudt.

Ten derde concludeert de onderzoeker dat er spanning bestaat tussen het politieke risico en het ambtelijk risico. Vanuit het democratisch proces ontstaat een maatschappelijk doel dat terugkomt in een collegeprogramma en door een gemeenteraad wordt gesanctioneerd. De taak van de professional is om keuzes te conceptualiseren naar politieke doelstellingen en maatschappelijke effecten. Op ambtelijk niveau wordt gezocht naar strategieën, concepten, instrumenten en werkwijzen om het maatschappelijk doel voor zo min mogelijk kosten te bereiken. De professional heeft als taak tegen zo laag mogelijke kosten ten laste van publieke middelen, een zo optimaal mogelijk maatschappelijk rendement te halen. Deze rationele bedrijfsmatige insteek van investerings- en exploitatierisico's kunnen conflicteren met de emotionele politieke werkelijkheid. Als voorbeeld noemt de onderzoeker de invloed van externe stakeholders als voetbalsupporters. Zij kunnen een politiek besluit te investeren in een Betaald Voetbal Organisatie (BVO) beïnvloeden, ondanks dat dit besluit kan conflicteren met rationeel bedrijfsmatige opvattingen. Er ontstaat hierdoor een perverse prikkel: *"Ze laten ons politiek toch niet vallen."* Hierdoor wordt er op uitvoeringsniveau meer risico genomen dan dat je rationeel zou moeten doen. Er is tevens sprake van theoretische informatie a- symmetrie. Een wethouder moet zich houden aan de wet openbaar bestuur. Dat is ten aanzien van de onderhandelingen met de private sector lastig. Daarmee zijn PPS constructies niet altijd de oplossing. Deze spanning tussen emotie en realiteit is van invloed op de positionering van de lokale overheid ten aanzien van het sportbeleid.

Een interessante conclusie die van invloed is op de taakopvatting van de lokale overheid is dat binnen het domein van sport en bewegen de private sector altijd in het publieke domein terecht komt. De georganiseerde en anders-georganiseerde sport heeft voor het faciliteren van haar leden/klanten de publieke infrastructuur nodig. De sport legt op deze wijze een grote verantwoordelijkheid neer bij de politiek over de kwaliteit van de openbare ruimte. Deze afhankelijkheid zorgt voor een spanning tussen de verhoudingen tussen de lokale overheid en de sport.

Als vierde concludeert de onderzoeker dat de private sector grote investeringen doet in de biotechnologie als gevolg van economische groei. Deze sector kan betrokken worden bij het bereiken van maatschappelijk doelstellingen. Door private investeerders mee te laten financieren in maatschappelijke doelstellingen, kan er een hefboomeffect worden bereikt op Social Return on Investment.

Tenslotte blijkt dat een informeel mechanisme tussen de private sector en de lokale overheid zorgt voor resultaten. Dit informele mechanisme is nodig, omdat de sport voor een groot deel bestaat uit een niet- werkende markt.

Aanbevelingen ten behoeve van lokale bestuurders en/of programmamanagers

Wettelijke kaders voor het domein van sport en bewegen

De onderzoeker is van mening dat lokale bestuurders een oproep moeten doen aan het Rijk (VWS) om een wettelijk kader voor de sport op basis van het Europese Witboek te ontwikkelen (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2007). Door de decentralisaties van de Rijksoverheid zijn bepaalde verantwoordelijkheden op lokaal niveau terecht gekomen. Deze decentralisaties zijn wettelijk gekaderd. Hierdoor verloopt een transitie gelijkmatig tussen verschillende gemeenten, ondanks verschillende politieke samenstellingen en overtuigingen. Er bestaat geen wettelijk kader voor de sport. Elke gemeente kan zelf bepalen op welke wijze zij invulling geeft aan haar lokale sportbeleid. Het sportbeleid op lokaal niveau heeft met name een historische achtergrond. Om een doorbraak te forceren is het noodzakelijk een wettelijk kader te ontwikkelen. Een wettelijk kader voor de sport zal mede bijdragen aan een duurzamer sportbeleid dat minder onderhevig is aan politieke veranderingen.

Positionering

Lokale bestuurders dienen positie te kiezen binnen het domein van sport en bewegen ten aanzien van de volgende vier onderdelen:

1. Sportinfrastructuur
2. Topsport en topsportevenementen
3. Community sport
4. Sport als bedrijfstak

De mate waarin lokale bestuurders positie innemen is verschillend per onderdeel. Dit maatschappelijk ordeningsvraagstuk wordt in de volgende alinea's verder beschreven.

Publiek ondernemerschap

De onderzoeker is van mening dat de lokale overheid een dominante positie moet innemen ten aanzien van de investering- en exploitatie risico's van de sportinfrastructuur. De lokale overheid neemt vanuit dit model de strategie en uitvoering voor haar rekening. Enerzijds is de overheid op deze wijze minder afhankelijk van de investeringsbereidheid van private partijen. Anderzijds is de overheid niet chantabel voor de uitvoeringsproblemen van anderen. Er zijn mogelijkheden om investeringen te doen met semi-publieke instellingen als onderwijsinstellingen. Een PPS-constructie met een dergelijke instelling vraagt relatief veel tijd (minimaal 2 jaar), waarin gezamenlijk risico wordt gedragen voor de investering en de exploitatie. Het voordeel van deze PPS-constructie is de betrokkenheid van een betrouwbare partner die net als de overheid publiek geld investeert voor een maatschappelijk rendement.

City of talent

De lokale overheid dient een gedifferentieerde positie in te nemen binnen de topsport en het organiseren/faciliteren van topsportevenementen. Ten aanzien van de 'corporate branding' van een gemeente dient de lokale overheid zorg te dragen voor een prettig vestigingsklimaat voor een topsportorganisatie. Daarnaast kan de gemeente actief bijdragen aan het binnenhalen van grote sportevenementen. Zowel een goed presterende topsportorganisatie als het binnenhalen van grote topsportevenementen hebben een positief effect op imago van een stad en/of regio en vertegenwoordigen een economische waarde. Een topsportorganisatie blijft wel zelf verantwoordelijk voor haar interne bedrijfsvoering.

Sport en Bewegen als onderdeel van het sociale domein

In de community sport wordt door de lokale overheid geïnvesteerd in verschillende sportstimuleringsprojecten. De lokale overheid ziet het bevorderen van 'gezondheid' als een argument om te participeren in dergelijke projecten. De overheid dient een actieve rol te vervullen in het bevorderen van de algemene gezondheid van haar bevolking voor de doelgroep die het meest kwetsbaar is (laag inkomen, laag opleidingsniveau). Voor andere doelgroepen dient de overheid een faciliterende en stimulerende houding aan te nemen. Dit is mogelijk door voor zowel de georganiseerde als de niet-georganiseerde sport de regeldruk te verminderen en ondernemerschap te bevorderen.

Sportmarkt

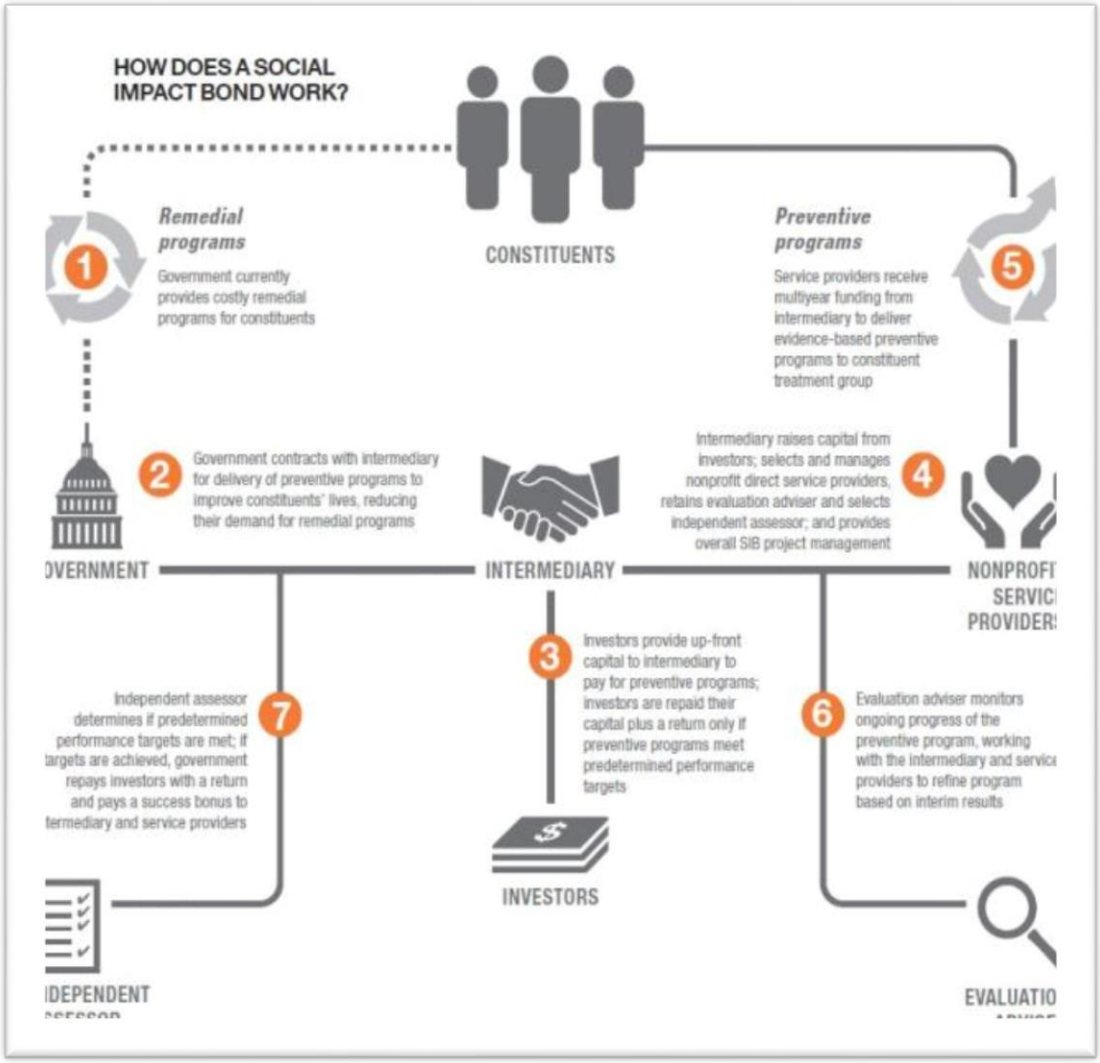
Het domein van sport en bewegen kent een eigen markt. Er zijn verschillende organisaties die samen de markt vormen van de sport. Hierbij gaat het om markten in de sportinfrastructuur, sportmarketing, sportsponsoring en sport retail business. Op lokaal niveau dient de overheid start-ups te stimuleren middels revolverende fondsen en bij te dragen aan een prettig vestigingsklimaat.

Integratie van verschillende beleidsterreinen

Voor alle bovenstaande onderdelen van duurzaam lokaal sportbeleid is integratie van verschillende beleidsterreinen nodig. Door beleidsterreinen van onderwijs, cultuur, economie, en gezondheidszorg te integreren in het sportbeleid, ontstaat een bredere legitimatie van maatschappelijk bestedingen. Daarnaast kan er vanuit verschillende fondsen financiering worden vrijgemaakt voor het behalen van maatschappelijk doelstellingen.

Social Impact Bonds als financieringsarrangement voor de sport

Om private partijen te laten investeren in het domein van sport en bewegen, kan er onderzoek gedaan worden naar Social Impact Bonds als financieringsarrangement. Social Impact Bonds (SIBs) is een financieel instrument dat privaat kapitaal verbindt met social service providers (Ha, 2013). SIBs zijn een vorm van 'pay for success' of een 'pay by results (PBR) funding mechanisme. Gelijk aan andere PBR mechanismes, is in het ontwerp van SIBs een prikkel besloten dat zich richt op maximalisatie van sociale voordelen van de gezochte uitkomsten. Er zijn echter wel significante verschillen tussen SIBs en andere funding mechanismes. Deze verschillen zorgen voor belangrijke voordelen maar introduceren bijkomende complexiteit voor het ontwerp van SIBs. In de volgende alinea's worden opvallende kenmerken toegelicht.



Figuur 1 Social Impact Bonds (Ha, 2013)

In figuur 1 wordt uitgelegd hoe een SIB in de basis werkt. Binnen een SIB zijn verschillende partijen betrokken. Er zijn drie key-partners die directe invloed hebben op het succes van een SIB. Ten eerste is dat de overheid (government) die externe service providers probeert te betrekken. Zij investeert in preventieve interventieprogramma's. De overheid verstrekt niet het startkapitaal, maar is aansprakelijk voor de prestatie resultaten op het moment dat de service providers de vooraf vastgestelde doelstellingen behalen of overstijgen. Zij betaalt alleen uit (o.b.v. toekomstige besparingen) als resultaten zijn behaald. De tweede partij is de intermediair. De intermediair is in essentie een project manager die de relaties en de dagelijkse werkzaamheden van de service leverende partij managet. De intermediair financiert uitvoeringskosten en bewaakt de algehele voortgang. De derde partij zijn investeerders in een SIB. Deze investeerders stellen vooraf benodigde financiering ter beschikking. Investeerders worden aangemoedigd om deel te nemen in een SIB met de potentie om opbrengsten te verdienen die boven de marktwaarde liggen (winst). Deze opbrengsten worden uitgekeerd aan de investeerders door de intermediair als de vooraf afgesproken resultaten zijn behaald.
De andere spelers in een SIB transactie zijn in figuur 1 beschreven als de independant assesor, evaluation adviser, de non-profit service providers en de constituents. Deze spelers hebben een minder grote invloed op de structuur van een SIB, maar hebben een cruciale impact op het succes van de SIB als middel voor het vergroten van sociale opbrengsten (SROI). De investeerders die betrokken kunnen worden bij een SIB voor het domein van sport en bewegen, zijn investeerders in de biotechnologie. Bedrijven als Google, Siemens en Philips investeren in deze technologie en kunnen benaderd worden om in een SIB betrokken te worden.

Op basis van de bovengenoemde belangrijkste kenmerken van Social Impact Bonds hanteert Ernst & Young in haar rapport de volgende definitie:

> *Een Social Impact Bond is een sociaal prestatiecontract tussen een overheidsorganisatie en een intermediaire organisatie gericht op het uitvoeren van interventieprogramma's om preventief sociale problemen aan te pakken. De intermediair schakelt voor deze programma's uitvoerders in en de hiervoor benodigde financiering wordt vooraf beschikbaar gesteld door externe investeerders. De overheidsorganisatie betaalt alleen uit aan de intermediair als een vooraf afgesproken maatschappelijke resultaat is behaald. Het maatschappelijke resultaat levert de overheid in de toekomst kostenbesparingen op. De intermediair betaalt de investeerders hun investering met rendement terug* (R. Lunes, 2013, p. 17).

Club van 100

Maak als lokale overheid een club van 100 met behoud van volstrekte democratische transparantie. De club van 100 bestaat uit organisaties van de regio die een bijdrage willen leveren aan het publieke belang. Middels deze informele PPS-constructie kan over en weer een beroep op elkaar gedaan worden. De overheid stelt zich in deze samenwerking op als een partner in het bereiken van maatschappelijke doelstellingen.

Hoofdstuk 8. Persoonlijke reflectie

Van verwondering via een iteratief proces naar projectmanagement

Het is eind mei 2015. Over een paar dagen vliegen we met de groep tweedejaars studenten van de Executive MBA Sportmanagement opleiding naar Canada. Ik kijk uit naar het NASSM congres dat dit jaar wordt georganiseerd in Ottawa, Ontario. Via onze WhatsApp groep houden we contact en steunen we elkaar in de laatste fase van onze opleiding.

Ik ben aangekomen aan het einde van mijn thesis en kijk met een voldaan gevoel terug op het afgelopen studiejaar. Begin oktober is het proces gestart met een eerste gedachte over het onderwerp van deze thesis. Een lastig moment, met name om duidelijk te krijgen wat eigenlijk de kennis is die ik wil toevoegen aan de wereld van morgen. Wetenschapsfilosofie, literatuuronderzoek, design-thinking, onderzoeksopzet, onderzoeksmethoden en data analyse zijn de onderwerpen die gedurende het studiejaar werden behandeld tijdens de colleges. Het voelde als een brug bouwen terwijl je er over loopt.

“Begin vanuit je verwondering, vervelend wordt het namelijk vanzelf.” luidde het advies van de professor. Verschillende gedachtes schoten door mijn hoofd: “Corruptie bij de FIFA, het WK-bid 2018 analyseren of toch iets met politiek bestuurlijke invloed op de sport?” “Don’t get it right, get it written!”, klonk het volgende advies en ik besloot mijn eerste gedachtes op papier te zetten.

Dit bleek een goede eerste stap in het formaliseren van de verwondering, de probleemstelling, de hoofdvraag en de deelvragen. De verschillende feedbackgesprekken met de thesisbegeleider hebben mij geholpen om steeds concreter te formuleren waar deze thesis over zou moeten gaan. De feedbackgesprekken, de colleges en de intervisie met medestudenten hebben tot een helder vertrekpunt geleid in februari 2015. Mijn onzekere houding veranderde naar vastberadenheid en ik besloot de thesis projectmatig te benaderen.

Maart 2015. Ik mocht vanaf positie 5 meedoen aan de verkiezingen van de Provinciale Staten van de provincie Groningen. Een korte, maar heftige periode van campagne voeren en debatteren was aangebroken. Dit betekende een maand onderbreking van mijn studie. Op 18 maart 2015 was de uitslag bekend. De partij kreeg 4 zetels en mocht deelnemen aan de onderhandelingen voor het vormen van een nieuwe coalitie. “Net niet.” Ik hoor het nog tegen mijzelf zeggen toen de laatste uitslagen binnendruppelden. Rond de klok van 02.00 uur vertrok ik enigszins teleurgesteld de historische Statenzaal. De volgende dag zat ik om 06.00 uur in de trein richting Rotterdam voor een tweedaagse hospitality training. Vanaf dat moment draaide ik de knop om en focuste mij weer op de thesis.

Door de vertraging ben ik toch enigszins vertwijfeld geraakt over de realisatie van dit project. Het laatste feedbackgesprek met de thesisbegeleider gaf echter weer voldoende perspectief om te starten aan de eindsprint. Als eerste had ik interviews gepland met experts waarvan ik overtuigd was dat zij degenen waren die het beste aansloten bij mijn thesis. Alle interviews vonden plaats binnen drie weken. Er was één expert die na een eerste toezegging niet reageerde. Even voelde ik een lichte paniek over mij heen komen. Ik bleef de expert benaderen via allerlei verschillende kanalen en hield hoop op een goede afloop. Ik besloot uiteindelijk energie te steken in het benaderen van een andere expert. Achteraf bleek dit interview van meer betekenis dan ik vooraf had kunnen voorspellen.

Hoofdstuk 9. Literatuuronderzoek

Bibliografie

Berenschot. (2011). *Evaluatie bid WK voetbal 2018 eindrapport.* Utrecht: Berenschot Groep BV. Opgeroepen op november 19, 2014

Bottenberg van, M. (2009). *Op jacht naar goud: het topsportklimaat in Nederland 1998-2008.* Nieuwegein, Nederland: Arko Sports Media. Opgeroepen op december 24, 2014

Breedveld, K. P. (2011). *Beleidsdoorlichting Sport.* 's Hertogenbosch: W.J.H. Mullier Instituut.

Brink van den, C., & Wieldraaijer, E. (2010). *Kop of munt: geldstromen in de sport,.* Deventer: daM Uitgeverij. Opgeroepen op december 24, 2014

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015, maart 26). *cbs.nl*. Opgehaald van cbs.nl: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm

Commissie van de Europese Gemeenschappen. (2007). *Witboek sport.* Brussel: Commissie van de Europese Gemeenschappen.

D66, P. G. (2014). *Coalitieakkoord 2014-2018 voor de verandering.* Groningen: D66, PvdA, Groenlinks, VVD. Opgeroepen op december 22, 2014

Desmidt, S. &. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties.* Uitgeverij Lannoo nv: Tielt.

Deth van, J., & Vis, J. (2006). *Regeren in Nederland: het politieke en bestuurlijke bestel in vergelijkend perspectief.* Assen: Van Gorcum. Opgeroepen op december 24, 2014

Dooren van, R. (2005). *Traditie en transformatie: politiek en staatsinrichting in Nederland.* Amsterdam: Instituut voor Publiek en Politiek. Opgeroepen op december 24, 2014

Dr. King, N. (2009). *Sport Policy and Governance, local perspectives.* Liverpool: Elsevier.

Drewes, Y. (2013). *Strategies in preventive care for older people.* Leiden: Universiteit Leiden. Opgeroepen op maart 26, 2015

Emerson, J. &. (2000). Social Return on Investment. *Making Waves Vol. 11,No.2*, 10-14.

Etten, T. v. (2013). *Het einde van openbare zwembaden.* Alkmaar: Teun van Etten.

FIFA World Cups TM. (2010). *Bid evaluation report: Holland Belgium.* Zurich, Switzerland: Fédération Internationale de Football Association. Opgeroepen op november 19, 2014

Gemeente Groningen. (2010). *Begroting 2010 Gemeente Groningen boekwerk 1.* Groningen: Gemeente Groningen. Opgeroepen op december 22, 2014

Gemeente Groningen. (2014). *Ontwerpbegroting 2014 gemeente Groningen.* Groningen: Gemeente Groningen. Opgeroepen op december 23, 2014

Ha, A. (2013). *Social Impact Bonds: Opportunities and next steps.* Melbourne: Barefoot Economic Services.

Haandrikman, L. (2012). *De sport van duurzame beleidsontwikkeling en -implementatie.* Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Heer, W. d. (2000). *Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000.* Haarlem: De Vrieseborch.

Heuvel van den, M., & Sterkenburg van, J. (2008). *De ondernemende overheid in de sport.* 's Hertogenbosch: Arko Sports Media. Opgeroepen op december 24, 2014

Hoekman, R. F. (2008). *Ruimte voor sport in Groningen.* 's Hertogenbosch: WJH Mulier Instituut.

Hoogerwerf, A. &. (2008). *Overheidsbeleid.* Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Hulst, v. M. (sd). *Bestuurscultuur in de Nederlandse gemeente.* Rotterdam: Erasmus universiteit Rotterdam.

Iedema, R., & Wiebinga, P. (2001). *Profiel van de Nederlandse overheid.* Bussum: Uitgeverij Coutinho. Opgeroepen op december 24, 2014

ING Economisch Bureau. (2013). *Regiovisie Noord Nederland.* ING. Opgeroepen op maart 26, 2015

Kesenne, S. (2010, juni). *Streventijdschrift.* Opgeroepen op november 19, 2014, van www.streventijdschrift.be: http://www.streventijdschrift.be/artikels/10/defKesenneMisleiding.htm

Klink, D. A. (2010, april 20). *www.rijksoverheid.nl.* Opgeroepen op december 22, 2014, van rijksoverheid.nl: http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2010/04/20/besluit-kabinet-over-steun-aan-wk-voetbal-2018-2022.html

Knop, D. P. (2002). *Sportsociologie.* Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.

Korsten, F. A. (2008). *De wind ging liggen.* Amersfoort: Ministerie BZK.

Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek.* Assen: Van Gorcum & Comp BV.

Lindsey, I. (2008). *Conceptualising sustainability in sports development.* Leisure Studies.

Michiel de Nooij, M. v. (2010). *tpedigitaal.* Opgeroepen op november 19, 2014, van www.tpedigitaal.nl: http://www.tpedigitaal.nl/assets/static/deNooij-vandenBerg-Koopmans-3-2010.pdf

Ministerie onderwijs, kunsten en wetenschappen. (1956). *Rijksbegroting voor het dienstjaar 1956.* Den Haag: Ministerie onderwijs, kunsten en wetenschappen.

Ministerie van Volksgezondheid, W. e. (2009, juli 9). *www.rijksoverheid.nl.* Opgeroepen op december 24, 2014, van rijksoverheid.nl: http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2009/07/09/kabinetsstandpunt-uitblinken-op-alle-niveaus.html

NOS. (2014, maart 20). *www.nos.nl.* Opgeroepen op december 22, 2014, van nos.nl: http://nos.nl/artikel/625562-pvda-verliest-groningen-aan-d66.html

Oers, F. v. (2010, juni 30). *CBS.* Opgehaald van www.cbs.nl: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/overheid-politiek/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-3150-wm.htm

Olsen, S. (2003). *Social Return on Investment: Standard Guidelines.* Berkeley: University of of California.

Prof. Davies, J. (1995). *University strategies for internationalisation in different institutional and cultural settings.*

Prof. mr. Engels, J. (2003). *Eigenstandig of zelfstandig.* Leiden: Rijksuniversiteit Leiden.

PvdA, G. S. (2010). *Groningen progressief met energie stad voor iedereen.* Groningen: PvdA, Groenlinks, SP, D66. Opgeroepen op december 23, 2014

R. Lunes, R. F. (2013). *Social Impact Bonds.* Den Haag: Ernst & Young. Opgeroepen op Februari 10, 2015

Ramkema, H. (2009). *Politiek in Nederland: basisinformatie over democratie en bestuur.* Meppel: Ten Brink. Opgeroepen op december 24, 2014

Redactie. (2010, mei 14). *ad.nl.* Opgeroepen op december 22, 2014, van www.ad.nl: http://www.ad.nl/ad/nl/1045/WK-voetbal/article/detail/1943256/2010/05/14/Blatter-geniet-van-fietsende-Gullit-en-Cruijff.dhtml

Rijn, d. M. (2013). *Kamerbrief over nadere uitwerking brief Hervorming Langdurige Zorg.* Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Opgeroepen op Februari 23, 2015

Roelofsen, T. (2009). *Samenwerking in de Euroregio.* juni: Transferpunt Sport.

Romein, J. (1937). *De dialektiek van de vooruitgang, in: Het onvoltooid verleden. Kultuurhistorische studies.* Amsterdam: Querido.

Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving.* Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

RTV Noord. (2015, April 15). *Gemeente keert miljoenen uit voor onderhoud Euroborg.* Opgehaald van www.rtvnoord.nl : http://www.rtvnoord.nl/artikel/artikel.asp?p=147791

Scheerder, J., & Meulders, B. (2009). *Sport, bestuur en macht: wedijver in een internationale arena.* Gent: Academia Press. Opgeroepen op december 24, 2014

Scheerder, J., Tuyckom, C., & Vermeersch, A. (2007). *Europa in beweging. Sport vanuit Europees perspectief.* Gent: Academia Press. Opgeroepen op december 24, 2014

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research.* London: SAGE Publications Ltd.

Smit, M. F. (2001). *Science of Sciencefiction? Van wetenschappelijke ontdekking naar toepassing.* Universiteit Utrecht: Bureau Studium Generale .

Stokvis, R. (2010). *De sportwereld: een inleiding.* Nieuwegein: Arko Sports Media. Opgeroepen op december 24, 2014

't Hart, P., Bovens, M., & Twist van, M. (2007). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek.* Waddinxveen: Kluwer. Opgeroepen op december 24, 2014

Taaij, A. (2012). *Sport en politiek, een kwalitatief onderzoek naar de betekenis die de centrale overheid geeft aan het Olympisch plan 2028.* Groningen: Wagner Group Sport Management Institute.

Vermeersch, A. (2009). *Europese spelregels voor sport. Overzicht van het Europees sportbeleid in wording en de toepassing van het Europees recht op sport.* Antwerpen-Apeldoorn: Maklu Uitgevers. Opgeroepen op december 24, 2014

VVD-CDA. (2010, september 30). *www.rijksoverheid.nl.* Opgehaald van rijksoverheid.nl: http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2010/09/30/regeerakkoord-vvd-cda.html

VVD-PvdA. (2012, oktober 29). *www.rijksoverheid.nl.* Opgeroepen op december 22, 2014, van rijksoverheid.nl: http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord.html

Wagner, P. (1992). *Marktelementen in het sportaanbod: samenwerkingsvormen en privatisering.* Groningen: Wagner Advies.

Werkmaatschappij Sport en Recreatie. (2009). *Meer ruimte voor sport en bewegen, sportvisie 2010-2020.* Groningen: Gemeente Groningen.

Wolffram, D. J. (2006). Onze belastingcenten. Een pleidooi voor beleidsgeschiedenis. In G. &.-J. Voerman, *Benaderingen van de geschiedenis van politiek* (pp. 62-67). Groningen: Kossmann Intituut, Rijksuniversiteit Groningen. Opgeroepen op november 19, 2014