

Universiteit Utrecht, master Sportmanagement & Sportbeleid

SAMENWERKEN IN DE WIJKSPORTCLUB

Een kwalitatief onderzoek naar interorganisatorische samenwerkingen en de rol van een verbinder binnen de uitvoering van sportstimuleringsbeleid in Arnhem.

L.W.M. Hullegie

Juni 2012

SAMENWERKEN IN DE WIJKSPORTCLUB

Een kwalitatief onderzoek naar interorganisatorische samenwerkingen en de rol van een verbinder binnen de uitvoering van sportstimuleringsbeleid in Arnhem.

Arnhem, juni 2012

Afstudeeronderzoek

Universiteit Utrecht

Studie: Masterprogramma Sportbeleid en Sportmanagement (2010-2012)
Universiteit van Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap
(USBO)

Auteur: L.W.M. Hullegie

Studentnummer: 3621413

E-mail: lwmhullegie@gmail.com

Begeleider: Drs. M.G. van Slobbe

2e lezer: Dr. J.H. Boessenkool

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar de betekenissen die gegeven worden aan interorganisatorische samenwerking en de rol van een verbinder binnen de uitvoering van sportstimuleringsbeleid in Arnhem. Na tien jaar als student door het leven te zijn gegaan zit deze mooie periode met deze scriptie er dan toch op. Aan deze masterstudie heb ik de afgelopen twee jaar veel plezier beleefd, vooral de combinatie met mijn stage en later werkzaamheden bij het Sportbedrijf Arnhem maakte het geheel tot een uiterst leerzame en leuke tijd. Deze lange periode als student was me echter nooit gelukt zonder een aantal mensen en deze wil ik vanuit hier daar dan ook ontzettend voor bedanken.

In de eerste plaats mijn vader en moeder, veel dank dat jullie mij de kansen hebben geboden om mijzelf te ontwikkelen. De steun die jullie me altijd hebben gegeven in de keuzes die ik heb gemaakt heeft me gebracht tot waar ik nu sta. Ook wil ik mijn naaste vrienden en familie bedanken, ik besef me heel goed hoe waardevol het is om goede mensen om je heen te hebben om op terug te kunnen vallen. Iemand die ik speciaal wil bedanken is mijn broer Thomas, dank voor de fijne gesprekken die we altijd hebben en goede feedback die je hebt gegeven tijdens dit onderzoek. Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken naar mijn scriptiebegeleider Michel van Slobbe, die dankzij zijn heldere analyses en kritische vragen me iedere keer verder hielp in het onderzoeksproces. Binnen het Sportbedrijf Arnhem gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleider en nu leidinggevende Geert Geurken, dank voor de kansen en steun die je mij de afgelopen twee jaar hebt geboden. Ook dank ik de respondenten in dit onderzoek voor hun medewerking. Tot slot een speciaal woord voor Maaïke. Dank voor de liefde en het vertrouwen dat je me geeft, onze fijne gesprekken en het plezier wat we iedere dag met elkaar hebben.

Ik hoop zowel wetenschappelijk als een praktische bijdrage te hebben geleverd en ben trots op het resultaat. Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Lucas Hullegie

Arnhem, 25 juni 2012

SAMENVATTING

Dit onderzoek biedt inzichten in de betekenisgeving van betrokkenen aan interorganisatorische samenwerking en rol van een verbinder in de uitvoering van sportstimuleringsbeleid in Arnhem. In het behalen van de doelstelling -75% sportparticipatie- stuurt de Nederlandse overheid via beleid aan op lokale samenwerkingen. Er wordt ingezet op verbindingen tussen enerzijds de sportsector –sportverenigingen- en anderzijds kinderopvang, welzijnsorganisaties en bedrijfsleven. Met deze interorganisatorische samenwerkingen is er sprake van interactie in samenlevingsdriehoek waarin interactie plaatsvindt tussen staat, markt en civiele samenleving. Het Sportpunt Klarendal slaat de brug tussen de verschillende sferen als het gaat om de uitvoering van sportstimuleringsbeleid door een integrale aanpak in de wijk. In dit onderzoek wordt de betekenisgeving van betrokkenen bij het Sportpunt Klarendal in deze interactie bij interorganisatorische samenwerking inzichtelijk gemaakt. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar de rol van een verbinder tussen deze sferen. In dit onderzoek is er een embedded single casestudy verricht, het Sportpunt Klarendal vormde hierin de centrale case. Naast een literatuurstudie zijn er 15 semigestructureerde diepte-interviews en documentenanalyses verricht. De verkregen data is geanalyseerd aan de hand van het concept betekenisgeving van Weick (1995) en de drie perspectieven van Martin en Frost (1999).

In de analyse werd duidelijk dat de wens van betrokkenen is om de wijkbewoners te betrekken bij de organisatie van het Sportpunt Klarendal. Gezien vanuit de samenlevingsdriehoek wordt hiermee de invloed van de civiele samenleving groter. Tevens kwam naar voren dat er bij interorganisatorische samenwerking sprake is van belangen en afhankelijkheden. Enerzijds een gemeenschappelijk belang om de sportparticipatie in de wijk te verhogen, anderzijds individuele belangen van organisaties uit de verschillende sferen. Deze belangen kunnen leiden tot een moeizame samenwerking in de driehoek. Hiernaast is er ook sprake van afhankelijkheid van partners aan de samenwerking met het Sportpunt Klarendal. Deze verschaft door het aanbieden van sport en beweegaanbod schaarse middelen, de sportinfrastructuur in Klarendal is immers slecht. Betrokken partners van het Sportpunt zijn hierdoor afhankelijk om zichzelf te voorzien van sport- en bewegingsactiviteiten.

Tot slot is de rol van een verbinder –broker- in de interorganisatorische samenwerking onderzocht. Deze beweegt zich in de driehoek staat, markt en civiele samenleving. In dit onderzoek wordt duidelijk dat er binnen de lokale samenwerking in het Sportpunt Klarendal naast de combinatiefunctionaris –operationeel/tactisch niveau- een tweede verbinder aanwezig is. De operationeel/ tactische verbinder positioneert zich als coördinator van het Sportpunt Klarendal in de driehoek dicht bij de civiele samenleving. Hij is het gezicht van het Sportpunt Klarendal en verbindt op operationeel niveau, zoals de afstemming van activiteiten met partners in de wijk. De tweede verbinder positioneert zich dicht bij de staat en legt op strategisch niveau verbindingen. Als beleidsvertaler legt hij op een hoger niveau verbindingen met organisaties, verzorgt de financiële basis en geeft sturing aan de operationele verbinder.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave.....	4
H1. Inleiding	6
1.1 De overheid stuurt aan op samenwerking	6
1.2 De overheid als aanjager van de samenlevingsdriehoek	8
1.3 Het Sportpunt Klarendal in Arnhem.....	10
1.4 Het onderzoek.....	12
1.5 Leeswijzer	13
H2. Literatuurstudie	14
2.1 Het veranderende Nederlandse overheidsbeleid	14
2.2 Interorganisatorische samenwerking.....	16
2.3 Kritiek op interorganisatorische samenwerking	18
2.4 De verbinder tussen markt, staat en civiele samenleving.....	19
2.5 Resumé.....	20
H3. Methoden	21
3.1 Doel- & vraagstelling	21
3.2 Onderzoeksperspectief	22
3.3 Onderzoekseenheden	25
3.4 Sampling.....	27
3.5 Case study	27
3.6 Dataverzameling casestudie	28
3.7 Analyse	29
3.8 Betrouwbaarheid/validiteit.....	32
3.9 Resumé.....	33
H4. Resultaten.....	34
4.1 Sportpunt Klarendal	34
4.2: Samenwerking in het Sportpunt Klarendal	39

4.3 De Rol van de Verbinder	42
4.4 Ontvlechting Stichting Sportpunten & rol gemeente Arnhem.....	46
4.5 Resumé.....	48
H5. Analyse.....	49
5.1 De terugtrekkende overheid.....	49
5.2 Belangen en afhankelijkheden bij samenwerking	51
5.3 De verbinder in samenwerking op meerdere niveaus	55
5.4 Resumé.....	57
H6. Conclusie.....	58
6.1 Beantwoording van de centrale onderzoeksvragen	58
6.2 Beperkingen van dit onderzoek	64
6.3 Theoretische bijdrage.....	65
6.4 Praktische bijdrage	65
6.5 Aanbevelingen.....	66
Literatuurlijst.....	67
Bijlagen.....	71
Bijlage 1: Topiclijst semigestructureerde diepte-interviews Casestudy.....	71

H1. INLEIDING

*“Het kabinet zet in op bundeling van opgedane kennis in grotere programma’s, versterking van de **samenwerking** tussen lokale partners en, waar mogelijk, bundeling van de inzet van financiële middelen.” (Beleidsbrief Sport en bewegen in Olympisch perspectief, VWS: 2011)*

Meer ruimte voor sport en bewegen in de buurt

*“Om sport en bewegen in de buurt een nieuwe impuls te geven, wil Schippers **meer en slimme verbindingen** tussen lokale partners als sportclubs, scholen, bedrijven, zorginstellingen en naschoolse opvang”. (CCV, 20-05-2011)*

***75% van Arnhemmers 'moet' sporten** (Omroep Gelderland, 08-11-2011)*

*“Inmiddels sporten er wekelijks ruim 300 leden en groeit Sportpunt Klarendal nog steeds. De kracht van het succes ligt vooral in de goede **samenwerking** van partners in de BOS driehoek en het laagdrempelige karakter.” (Nieuwsbrief MAIdS. december 2010)*

*“meer **samenwerking** tussen sportorganisaties, commerciële aanbieders, onderwijs, cultuur, welzijn, corporaties en andere maatschappelijke organisaties.” (Sportvisie Gemeente Arnhem, 2012)*

1.1 DE OVERHEID STUURT AAN OP SAMENWERKING

Bovenstaande citaten laten zien dat het begrip samenwerking in de sport veelvuldig wordt genoemd in het beleid van organisaties die werken aan sportstimulering in Nederland. Om een bijdrage te leveren in het behalen doelstelling dat 75% van de Nederlanders sport wordt mede ingezet op samenwerking. Op overheidsniveau werken het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), Het Nederlands Olympisch Comité* Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) samen aan deze doelstelling. Hetzelfde wordt gedaan op provinciaal en gemeentelijk niveau om meer Nederlanders te laten sporten. In 2005 bracht toenmalig minister van welzijn en sport Clémence Ross-van Dorp de sportnota ‘Tijd voor Sport’ uit. Deze sportnota zette aan tot de vorming van nieuw beleid binnen sportorganisaties, provincies en gemeenten in Nederland. In de nota wordt het belang van samenwerking vele malen aangestipt. Zo werden er in 20 takken van sport proefprojecten opgestart gericht op samenwerkingsverbanden tussen traditionele en nieuwe sportaanbieders, hierbij worden bijvoorbeeld commerciële aanbieders, sportbuurwerk en scholen bedoeld. In hoofdstuk 5.1 van de nota staat de integrale buurtaanpak en sport centraal, dit is een verlengstuk van de in 2004 ingevoerde stimuleringsregeling Buurt, Onderwijs en Sport (BOS). In de naam schuilt al de sturing op samenwerking tussen de buurt, het onderwijs en de sport. Met deze BOS-impuls konden gemeenten via naschoolse activiteiten de achterstanden van jeugdigen aanpakken. Uit de volgende passage blijkt hoe de Nederlandse overheid op wijkniveau sport als middel inzet door samenwerking:

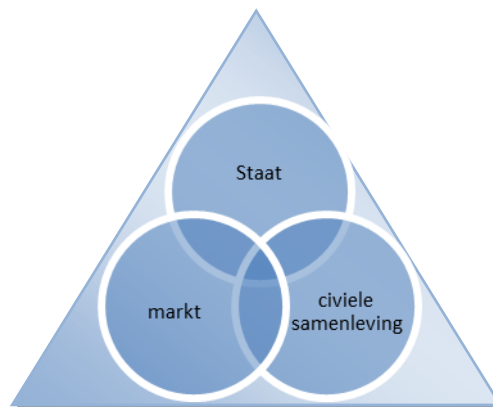
*“Met behulp van buurtgerichte sportactiviteiten werkt het kabinet aan de achterstanden bij de jeugd die zich kunnen voordoen op het gebied van gezondheid, welzijn, onderwijs, opvoeding en sport of bewegen. Ook de overlast van jongeren wordt er mee bestreden. De **samenwerking** [eigen opmaak] tussen het onderwijs, de buurtorganisaties en de sport staat er in centraal” (Nota Tijd voor Sport, VWS: 2005).*

Om dit doel te behalen kan gezegd worden dat de overheid invloed uitoefent op zowel de markt -commerciële sportaanbieders- en de civiele samenleving (sportverenigingen). Tulder en van der Zwart (2006) beschrijven de samenleving als een driehoeksrelatie waarin staat, markt, en de civiele samenleving met elkaar interacteren. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op deze theorie.

1.1.1 DE SAMENLEVINGSDRIEHOEK

Van Tulder en van der Zwart (2006) presenteren de samenlevingsdriehoek, door hen aangeduid als *societal triangle*. De samenlevingsdriehoek (figuur 1.1) wordt gevormd door drie verschillende institutionele sferen: staat, markt en de civiele samenleving. Elk van deze sferen heeft een aparte plaats en rol in de maatschappij en hanteert een eigen logica, rationaliteit en ideologie. In de driehoek vindt interactie plaats tussen de verschillende sferen. De manier waarop de samenleving als geheel functioneert wordt bepaald door het functioneren van de sferen, zowel onafhankelijk als in de interactie met elkaar.

Figuur 1.1 De samenlevingsdriehoek (Bron: vertaling van Tulder en van der Zwart, 2006: 8)



- (1) De eerste sfeer is de staat, de overheid. Deze voorziet de samenleving van een wettelijk kader. De staat wordt gecoördineerd door controle van regelgeving en gereguleerd door wetgeving. Belastingen zijn de belangrijkste bron van inkomsten. Deze middelen worden gebruikt om publieke goederen te verstrekken aan de burgers. In parlementaire democratieën zoals Nederland vindt de wettelijke controle van de staat plaats via de kiezers en een parlement. Gezien de inleiding is het ministerie van VWS één van de actoren die de staat vormt, figuur 1.1 veronderstelt een relatie met de civiele samenleving en de markt.
- (2) Als tweede de markt creëert waarde en welzijn voor de samenleving door het omzetten van een bepaalde input zoals natuurlijke hulpbronnen, in een output, producten of werkgelegenheid. De markt wordt gecoördineerd en gereguleerd door concurrentie, winst en beloningen. De winsten zijn inkomsten van de marktorganisaties die particuliere goederen produceren. Commerciële sportaanbieders zijn hierin een voorbeeld.
- (3) De derde sfeer is de civiele samenleving. Volgens van Tulder en van der Zwart (2006) omvat dit het geheel aan sociale relaties onder burgers buiten de politiek en het bedrijfsleven. Dit wordt ook wel de *civil society* of *burgermaatschappij* genoemd. Het omvat het maatschappelijk middenveld van de samenleving, Edwards definieert dit de civil society als: “[s]ocial mechanisms embedded in voluntary action, discussion and agreement” (Edwards, 2009: 11). De civiele samenleving omvat volgens Steiner en Steiner (2009) alle vormen van burgerinitiatief die buiten de overheid en de markt aanwezig zijn, zoals sportverenigingen of politieke partijen.

1.1.2 DE DRIEHOEK IN BEWEGING

Volgens Edwards (2009) verandert de rol van de georganiseerde burger ten opzichte van overheid en markt. In aanvulling hierop stelt Dekker (2002) dat dergelijke burgerinitiatieven beïnvloed worden door de overheid door middel van subsidies en beleidsdoelstellingen. Ook de markt oefent invloed uit op de civiele samenleving, bijvoorbeeld door sponsoring van sportverenigingen. De samenlevingsdriehoek (figuur 1.1, pag.8) verschaft een weergave van de posities en invloed tussen markt, staat en de civiele samenleving. Hierbij wordt duidelijk dat de drie sferen niet geïsoleerd zijn maar er sprake is overlapping, de sferen interacteren met elkaar. Van Tulder en van der Zwart (2006) stellen dat deze onderlinge verbondenheid de complexiteit van de samenleving vergroot maar ook de behoefte versterkt om te komen tot hybride organisaties die de brug tussen de verschillende institutionele sferen slaan. Deze organisaties hebben als taak om verbindingen te leggen en afstemming te vinden tussen markt, civiele samenleving en staat. Volgens Verhoeven en Ham (2010) worden steeds vaker overheidstaken aan vrijwillige organisaties uitbesteed. Hiermee stellen zij dat het strikte onderscheid in verantwoordelijkheden van de staat en de eigen verantwoordelijkheid van burgers losgelaten wordt. De actieve en betrokken burger kan door de overheid als een middel ingezet worden om overheidsdoelen te bereiken. Dekker (2002) waarschuwt echter dat de positie van de civiele samenleving hierdoor onder druk komt te staan en dat deze zelfs dreigt op te lossen.

De interactie tussen de drie sferen maken de driehoek tot dynamisch geheel. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de aanjagende rol die de overheid hierin vervult.

1.2 DE OVERHEID ALS AANJAGER VAN DE SAMENLEVINGSDRIEHOEK

In de vorige paragraaf werd de sturing door de overheid besproken. Het Ministerie van VWS, de Vereniging van Nederlandse gemeenten (VNG) en het NOC*NSF sturen aan op samenwerking door middel van beleid. In november 2011 bracht toenmalig Minister Schippers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport het programma 'Sport en Bewegen in de Buurt' uit. In deze aanbestedingsbrief maakt het ministerie investeringen bekend in de uitbreiding van zogenoemde *sportbuurtcoaches* en een verbreding van de inzet hiervan. Dit bouwt voort op de zogenaamde Impuls Brede Scholen, Sport en Cultuur. Hierin worden combinatiefuncties ingezet voor de sectoren onderwijs, sport en cultuur om gemeenten te ondersteunen in het creëren van voldoende sport- en beweegaanbod. Een van de doelstellingen hierin zijn dat er verbindingen gelegd worden tussen enerzijds de sportsector en anderzijds sectoren als onderwijs, welzijn, kinderopvang, zorg en het bedrijfsleven. Onderstaand citaat uit de beleidsbrief van de minister aan de Tweede Kamer laat de sturing van de overheid op samenwerkingen tussen staat, civiele samenleving en markt zien:

“Voor het realiseren van een sport- en beweegaanbod dat beter aansluit op de lokale vraag en dat een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van een sportgewoonte en de volksgezondheid, is lokale samenwerking nodig tussen diverse partijen” (beleidsbrief Sport en bewegen in de buurt, ministerie van VWS: 2011).

De overheid formuleert landelijk beleid om maatschappelijke doelstellingen te behalen. Vanuit dit beleid stimuleert zij burgers om voldoende te sporten en te bewegen. Dit vindt plaats vanuit een bredere context: sport wordt op meerdere beleidsterreinen zoals welzijn, onderwijs en gezondheid ingezet. De waarde van sport kan onder andere gezocht worden in de ontspanning die het brengt, de competitie en ontlading maar ook in gezondheidswinst, zowel mentaal als fysiek. (van Bottenburg & Schuyt, 1996). De overheid stuurt hierin door middel van sportbeleid om maatschappelijke kwesties zoals gezondheid en integratie zoals overgewicht te voorkomen en te verkleinen. Landelijk beleid stimuleert burgers om te participeren in sport en bewegingsactiviteiten, de burger krijgt hiermee een rol in het beleid van de overheid. Op basis van de eerder besproken samenlevingsdriehoek van Van Tulder en van der Zwart (2006) kan worden afgeleid dat de overheid haar doel, namelijk de verhoging van de sportparticipatie door een beter aansluitend sport- en beweegaanbod, nastreeft door invloed uit te oefenen op (1) de georganiseerde burgers in bijvoorbeeld sportverenigingen en (2) de markt waarin commerciële sportaanbieders vertegenwoordigd zijn. Er is dus sprake van een aanjagende functie die de overheid hierin vervuld. Subsidiegelden worden hierin als een middel ingezet.

Van de overheidsuitgaven in Nederland wordt 90% door gemeenten gedaan (NOC*NSF, 2009). De Gemeenten zijn dan ook een belangrijke schakel in het vormgeven van sport in Nederland. Echter, de recente recessie leidt ook in de sport tot bezuinigingen. In 2010 is onderzoek verricht door het *W.J.H. Mulier Instituut* in opdracht van de Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) naar de invloed van de recessie op de uitgaven van gemeenten aan sport. Hieruit volgde de conclusie dat 85% van de ondervraagde gemeenten bezuinigingen op sport voor ogen heeft maar dat deze bezuinigingen waarschijnlijk lager uitvallen dan die voor andere sectoren. Uit de volgende passage blijkt dat de bezuinigingen ook op gemeentelijk niveau uitwerking krijgen:

“Vanaf eind 2009 tot medio 2010 is het aandeel gemeenten met een goede financiële positie afgenomen van één op de drie naar één op de vijf gemeenten. Als gevolg daarvan gaat meer dan een kwart van de gemeenten (ook) bezuinigen op sport en ziet twee derde van de gemeenten het sportbudget afnemen ten opzichte van de vorige collegeperiode. De gevolgen van de recessie voor de sport worden daarmee nu op lokaal niveau voelbaar” (W.J.H. Mulier Instituut, Recessiepeiling gemeenten: 2010:15).

Binnen gemeenten wordt naast accommodaties en de aanstelling van combinatiefunctionarissen ook bezuinigd op tijdelijke sportstimuleringsprogramma's. Van de ondervraagde gemeenten geeft aan 46 procent aan dat zij dan wel deze programma's in afgeslankte vorm voortzetten (27 procent) of zelf stoppen (19 procent). In het dossier bezuinigingen pm-posten (2011) van de gemeente Arnhem blijkt dat Arnhem mede door samenwerking wil bezuinigen op verschillende beleidsterreinen. Samenwerking wordt hierin genoemd als een instrument dat ingezet wordt bij bezuinigingen. De gemeente stelt dat:

“Het gaat om regionaliseren Sportbedrijf Arnhem, **samenwerking** [opmaak toegevoegd] diensten met betrekking tot onderhoud buitenterreinen, concentreren beheer en onderhoud beschermde speelvoorzieningen bij 1 dienst en samenvoeging handhaving parkeerbedrijf en openbare ruimte” (Gemeente Arnhem, dossier bezuinigingen: 2011).

1.3 HET SPORTPUNT KLARENDAL IN ARNHEM

Afgelopen jaar werd Arnhem verkozen tot Sportgemeente van het jaar 2011. Deze verkiezing wordt georganiseerd door de VSG, NOC*NSF en de VNG. De jury prees Arnhem voor onder andere voor de vele lokale samenwerkingsverbanden op het gebied van sport en het indrukwekkende sportbudget per hoofd van de bevolking. Het beleid van de gemeente sluit aan bij de landelijke ontwikkelingen, De gemeente Arnhem heeft de doelstelling van het Olympisch Plan 2028 omarmd: in 2016 moet 75 procent van de Arnhemse bevolking minimaal twaalf keer per jaar aan sport doen, dit staat gelijk aan de Richtlijn Sportonderzoek (RSO).

De gemeente Arnhem presenteerde in 2011 een nieuwe sportvisie: *De Arnhemse visie op sport en bewegen*. In dit nieuwe beleid van de gemeente krijgen de verenigingen een centrale plaats, zoals de gemeente dit verwoordt: "Het doel is om verenigingen vanuit de gemeente te ondersteunen in het worden van 'vitale maatschappelijk betrokken sportverenigingen'" (Sportvisie Arnhem, 2011). Meerdere criteria in de *Arnhemse Sportvisie* zijn gericht op samenwerking, bijvoorbeeld met scholen of andere sportaanbieders. In de actiepunten van deze visie wordt de term 'samenwerking' bij drie van de zeven actiepunten genoemd. Voornamelijk de samenwerking tussen buurt, onderwijs, welzijn en sport wordt veelal genoemd. Deze samenwerking werd eerder al gestimuleerd vanuit de Buurt Onderwijs Sport (BOS) impuls. De maatschappelijke functie moet door sportverenigingen vervuld worden door onder andere het aangaan van samenwerkingen aan te gaan met partners zoals scholen, welzijnsinstellingen en andere sportaanbieders. De verbrede inzet van combinatiefunctionarissen -in het nieuwe programma Sport en bewegen in de buurt wordt dit *Buurtsportcoach* genoemd- bij verenigingen om ondersteuning te bieden in dit proces is een gevolg van dit beleid.

1.3.1 HET SPORTBEDRIJF ARNHEM

Het *Sportbedrijf Arnhem* is onderdeel van de gemeente Arnhem. Het Sportbedrijf is een uitvoerende organisatie en valt onder de beleidsafdeling van Maatschappelijke Ontwikkeling (MO). Deze houdt zich bezig met het ontwikkelen van beleid op het terrein van Cultuur, Welzijn, Onderwijs, Sport, Recreatie, Integrale Veiligheid, Verslavingszorg en Volksgezondheid. De Dienst MO heeft de uitvoeringstaken ondergebracht bij vier interne werkmaatschappijen. Het *Sportbedrijf Arnhem* is een van deze werkmaatschappijen en geeft uitvoering aan het sportbeleid. Het Sportbedrijf bestaat uit een directie en twee afdelingen: Sportaccommodaties en Sportontwikkeling. In het bedrijfsplan 2010-2014 is de visie omschreven als een droom:

"Arnhem sport!" (Sportbedrijf Arnhem, 2011. Bedrijfsplan Sportbedrijf Arnhem 2011-2014).

Het Sportbedrijf wil deze doelstelling mede door het zoeken van samenwerkingen binnen de Arnhemse wijken bewerkstelligen. Uit de volgende passage uit het *afdelingsplan Sportontwikkeling 2011* van het *Sportbedrijf Arnhem* wordt gesproken over de volgende regierol voor de gemeente:

"Steeds meer inzetten op een regierol van de gemeente is de trend, daar waar particulier initiatief onvoldoende is kan de gemeente ervoor zorgen de uitvoering tijdelijk zelf te doen. Onder invloed van bezuinigingen is te verwachten dat deze lijn doorgezet gaat worden" (Sportbedrijf Arnhem, Bedrijfsplan Sportbedrijf Arnhem 2011-2014).

Vertaald naar de eerder besproken samenlevingsdriehoek is de gemeente voornemens om de uitvoering alleen zelf te doen daar waar burgerinitiatief (civiele samenleving) en markt (commerciële sportaanbieders) geen of onvoldoende initiatieven ondernemen. De versterking van de regierol veronderstelt de eerder genoemde invloed die de gemeente (staat) uitoefent om haar doelstellingen -het verhogen van de sportparticipatie- te verwezenlijken door bestaande initiatieven uit zowel civiele samenleving (sportverenigingen) als de markt meer samen te laten werken.

1.3.2 DE STICHTING SPORTPUNTEN ARNHEM

Op wijkniveau is de *Stichting Sportpunten Arnhem* een goed voorbeeld van een organisatie die deze samenwerkingen zoekt binnen de wijk en vanuit hier een passend sport- en beweegaanbod aanbiedt. Het Sportpunt Klarendal is een wijk sportclub die in 2006 is opgericht vanuit het Sportbedrijf Arnhem en sinds enige tijd onder de Stichting Sportpunten Arnhem verder is gegaan. Het doel van het Sportpunt is om sportinfrastructuur te ontwikkelen in wijken waarin dit gering is. Centraal in dit wijk sportclub-concept staat de samenwerking van diverse organisaties die betrokken zijn in de wijk(en) zoals scholen, welzijnsinstelling, wijkmanagement en bestaande sportaanbieders. Als partners dragen zij bij aan een zo breed mogelijk activiteitenprogramma door het leveren van deskundige begeleiding, faciliteiten, het promoten van het programma richting bewoners(groepen) of door het financieel steunen van een Sportpunt of programmaonderdeel. Het Sportpunt wordt momenteel grotendeels gefinancierd door de gemeente Arnhem vanuit subsidiegelden voor sportontwikkeling en –stimulering binnen aandachtswijken. Klarendal is één van de veertig wijken die in 2007 door toenmalig minister voor Wonen, Wijken en Integratie Ella Vogelaar is aangewezen als zogenaamde *krachtwijk*. Krachtwijken, ook wel aandachtswijken genoemd, worden door het ministerie gedefinieerd als “wijken met problemen rond wonen, werken, leren, integreren en veiligheid” (Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties: 2012). In deze wijken met onvoldoende sportinfrastructuur probeert de gemeente bestaande activiteiten van verschillende aanbieders te bundelen en gezamenlijk een structureel aanbod te presenteren onder regie van Sportpunt Klarendal. Er is een ruim aanbod van activiteiten rond spelen, (leren) bewegen en sporten. Zoveel mogelijk activiteiten van verschillende organisaties worden via het programma van het sportpunt gepromoot. Sportpunt Klarendal heeft momenteel meer dan 600 leden en biedt 35 verschillende sportactiviteiten aan voor alle leeftijden. Contact tussen bewoners, spelplezier en het bevorderen van een actieve leefstijl staan centraal. Het Sportpunt dient verder als logische opstap naar het lidmaatschap van sportverenigingen. Er wordt samen gewerkt met verschillende partners in de wijken om tot een structureel, dat wil zeggen, wekelijks activiteitenprogramma met spelen, (leren) bewegen en sporten dichtbij huis als doel. Deze betrokken organisaties zijn sportverenigingen, commerciële aanbieders, welzijnsinstellingen, onderwijs en het bedrijfsleven. Er kan worden gesteld dat er sprake is van interorganisatorische samenwerking in het Sportpunt Klarendal. De coördinatie van een Sportpunt wordt uitgevoerd door een combinatiefunctionaris die in dienst is bij het Sportbedrijf Arnhem. Deze functionarissen hebben als taak om verbindingen te leggen met partners uit de wijk. Deze *verbinders* leggen contact met de partners binnen de wijken en gaan in gesprek om tot samenwerking te komen.

1.4 HET ONDERZOEK

In deze paragraaf wordt allereerst de probleemstelling van dit onderzoek gepresenteerd (1.4.1). Aansluitend wordt kort ingegaan op de doelstelling, vraagstelling methoden en grenzen van dit onderzoek.

1.4.1 PROBLEMATISERING

Het Sportpunt Klarendal is een uitwerking van Overheidsbeleid. De gemeente Arnhem draagt met deze sportstimuleringsinterventie bij aan landelijke maatschappelijke overheidsdoelen. Door de aanjagende rol die het Sportbedrijf uitoefent met het Sportpunt Klarendal vindt er interactie plaats tussen de sferen in de samenlevingsdriehoek. De verschillende organisaties in deze sferen worden in dit onderzoek **betrokken** van het Sportpunt Klarendal genoemd. Zoals eerder beschreven in paragraaf 1.1.1 kan gesteld worden dat hierin de commerciële sportaanbieders in het Sportpunt Klarendal de markt, sportverenigingen de civiele samenleving en het Sportbedrijf Arnhem als aanjager vanuit de staat kan worden gezien. Er is sprake van organisatie-overstijgende samenwerking in het Sportpunt Klarendal, dit wordt in dit onderzoek **interorganisatorische samenwerking** genoemd. Dit onderzoek gaat in op de betekenissen die de sferen aan deze samenwerking en de aanjagende rol toekennen.

Weick (1995) beschrijft betekenisgeving als sense-making. Het gaat om de manieren waarop mensen interpretaties genereren en is volgens Weick de basis voor menselijk handelen. De betekenis die mensen geven aan een situatie is afhankelijk van de wijze waarop zij zich positioneren. Volgens Weick worden betekenissen gegeven door middel van taal. Taal is hiermee het medium voor denken en handelen. De aanjagende rol vanuit de staat wordt in dit onderzoek als taak van een **verbinder** genoemd. Deze verbindende rol tussen de staat, markt en civiele samenleving en de interactie tussen de verschillende sferen vormen de problematisering van dit onderzoek. Uit bovenstaande kan de centrale probleemstelling van dit onderzoek worden afgeleid, namelijk:

De interactie tussen sferen die de overheid aanjaagt en de rol van een verbinder in interorganisatorische samenwerking dient inzichtelijk te worden gemaakt.

1.4.2 DOELSTELLINGEN

In dit onderzoek is sprake van een tweeledige doelstelling. Allereerst draagt dit onderzoek bij aan de theorievorming over de interactie en de rol van een verbinder –broker genoemd in de theorie- tussen de staat, markt en civiele samenleving waarbij sportstimulering het doel is. De eerste doelstelling van dit onderzoek kan zodoende geformuleerd worden als:

Een bijdrage leveren aan theorievorming over samenwerking in de driehoek markt, staat en civiele samenleving en de rol van de verbinder binnen sportstimuleringsbeleid.

Naast de theoretische inzichten die worden opgedaan door dit onderzoek kent het ook een praktische relevantie. In dit onderzoek wordt het Sportpunt Klarendal als case onderzocht om de interactie in de samenlevingsdriehoek en de rol van een verbinder hierin inzichtelijk te maken. Deze informatie kan voor het

Sportpunt Klarendal, een organisatie die in de praktijk werkzaam is in de driehoek, praktische relevante informatie opleveren. De tweede doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Een advies uitbrengen aan de Stichting Sportpunten Arnhem over de interactie en de rol van een verbinder in de samenwerkingen tussen staat, markt en civiele samenleving in het Sportpunt Klarendal.

1.4.3 CENTRALE VRAAGSTELLING

Op basis van het bovenstaande, kan in dit deel van het onderzoek de centrale onderzoeksvraag worden geformuleerd:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan de interorganisatorische samenwerkingen en de rol van de verbinder binnen het Sportpunt Klarendal?

1.4.4 METHODEN

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden is een *embedded single case study* verricht. Het Sportpunt Klarendal is hierin de centrale case. Deze onderzoeksmethode omvat volgens Yin (2009) de identificatie van meerdere sub-units en omvat hiermee meerdere analyseniveaus. Voor dit onderzoek is deze methode geschikt doordat het de mogelijkheid biedt om op de verschillende samenwerkingen, binnen verschillende sferen, binnen het Sportpunt Klarendal in te gaan. Binnen deze case zijn de verschillende subunits de relevante betrokkenen van het Sportpunt. Data zal worden verkregen met behulp van semigestructureerde interviews met betrokkenen van het Sportpunt Klarendal.

1.5 LEESWIJZER

Deze scriptie bestaat uit zes hoofdstukken. In dit eerste inleidende hoofdstuk zijn de aanleiding en het speelveld van dit onderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk 2 wordt relevante literatuur worden besproken met achtergronden over het onderwerp. In hoofdstuk 3 worden de methodologische keuzes die zijn gemaakt in dit onderzoek gemotiveerd. Ook worden in dit hoofdstuk de doelstellingen, hoofdvraag en deelvragen van dit onderzoek gepresenteerd. Hierop volgend worden in hoofdstuk 4 de belangrijkste resultaten gepresenteerd uit de vijftien semigestructureerde diepte-interviews die in die onderzoek zijn verricht onder betrokkenen van het Sportpunt Klarendal. In hoofdstuk 5 wordt een analyse verricht waarbij van de drie perspectieven van Martin en Frost (1999) en het betekenisgeving zoals beschreven door Weick (1995) het analysekader vormen. Met deze resultaten en analyse zal ten slotte in hoofdstuk 8 antwoord worden gegeven op de vier deelvragen in dit onderzoek om hiermee de hoofdvraag te beantwoorden. Tevens zal in dit hoofdstuk zowel de praktische als wetenschappelijke bijdrage aan dit onderzoek worden gepresenteerd en zal afgesloten worden met aanbevelingen die volgen uit dit onderzoek.

H2. LITERATUURSTUDIE

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden worden in dit hoofdstuk drie theoretische concepten besproken die centraal staan in dit onderzoek. In de aanleiding van dit onderzoek kwam naar voren dat de overheid een aanjagende rol oppakt in ten opzichte van de markt en de civiele samenleving, in paragraaf 2.1 wordt ingegaan op veranderende rol van de overheid de laatste jaren. De aanjagende rol, in dit onderzoek verbinder genoemd die zich beweegt in de driehoek tussen de drie sferen wordt besproken in paragraaf 2.2. Afsluitend worden in paragraaf 2.3 theoretische inzichten over 'interorganisatorische samenwerking' besproken.

2.1 HET VERANDERENDE NEDERLANDSE OVERHEIDSBELEID

2.1.1 VERANDERINGEN DOOR DE JAREN HEEN

Bovens (2007) gaat in op de veranderende overheid en beschrijft de veranderingen van de overheid van de laatste veertig jaar. Nadat de verzorgingsstaat in de jaren zeventig onder druk kwam te staan werden volgens Bovens vier typen problemen zichtbaar: (1) de interne complexiteit van de overheid, (2) de organisatie van de beleidsuitvoering, (3) tegenvallende beleidsresultaten en (4) de oplopende kosten. Eind jaren zeventig was er sprake van een economische recessie welke leidde tot een brede herbezinning van overheidssturing. Dit leidde tot een dominante visie van de overheid op maatschappij en bestuur in het begin van de jaren tachtig. Hierin zou de overheid zich moeten beperken tot sturing op hoofdlijnen: ze zou wel normen moeten stellen voor wat er bereikt moest worden in een bepaalde beleidssector, maar zich veel minder gedetailleerd moeten bezighouden met de vraag hoe dit precies moest gebeuren. Tevens drong het bedrijfsleven erop aan dat de overheid zich minder diende te bemoeien met de economie. Dit leidde tot deregulering, een terugtreden van de overheid ten gunste van het particulier initiatief en de markt. De overheid beperkte zich hierin meer tot het sturen op hoofdlijnen door eisen te stellen aan bepaalde beleidssectoren. Begin jaren tachtig vonden er ook financiële hervormingen plaats, hierin moest de overheid krimpen, goedkoper en slagvaardiger worden. Door middel van verzelfstandiging en privatisering werden overheidstaken door private organisaties overgenomen. Voorbeelden hiervan zijn KPN, NS of NUON. De jaren negentig stonden bij de overheid in het teken van bestuurlijke hervormingen. De kwaliteit van de dienstverlening moest verbeterd worden, het werktempo vergroot, het bestuur diende dichter bij de burgers te worden gebracht en er diende gedecentraliseerd te worden. Dit houdt in dat de taken en bevoegdheden van de nationale overheid overgeheveld werden naar lagere bestuurslagen zoals provincies en gemeenten.

2.1.2 VAN GOVERNMENT NAAR GOVERNANCE

Tijdens deze bestuurlijke vernieuwing vond er een verschuiving binnen de overheid plaats. Kjaer (2004) noemt dit een verschuiving van *government* naar *governance*. Volgens Bovens (2007:46) ook wel een verandering van een bestuurscentrum naar netwerkpartij. Zowel Bovens als Kjaer doelen erop dat bij maatschappelijke problemen in het algemeen de overheid steeds minder het hiërarchisch sturende orgaan is dat besluiten neemt en dit door middel van wet- en regelgeving aan burgers oplegt. In de nieuwe situatie maakt de overheid deel uit van een netwerk, waarin horizontale sturing plaatsvindt. In het netwerk proberen onderling afhankelijke publieke en private actoren gezamenlijk maatschappelijke problemen te verkleinen. Bij *governance* wordt het organiseren, beheren en sturen van maatschappelijke vraagstukken zoals sportparticipatie niet langer een zaak van de overheid alleen. De sturing op vraagstukken vindt plaats binnen een netwerk van partijen van verschillende niveaus die alleen hun eigen belang nastreven. De gemeente is één van de deelnemers in het lokale governance-netwerk, waarin de actoren onderling afhankelijk zijn om hun doelen te realiseren. Volgens Kjaer (2004) worden in dergelijke netwerken vaak private belangen behartigd, waardoor minder rekening wordt gehouden met het publieke belang.

2.1.3 NEW PUBLIC MANAGEMENT LEIDT TOT SAMENWERKINGEN IN DE SPORT

De veranderende rol van de overheid uit zich volgens van den Heuvel en van Sterkenburg (2008) ook in de verzelfstandiging van gemeentelijk sportbeleid in publiek ondernemerschap, new public management. In dit onderzoek stelt Kickert (1995: in van den Heuvel en van Sterkenburg:2008) dat het doel van verzelfstandiging vaak een verhoging van de kwaliteit, efficiency en effectiviteit als doel heeft. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid voor het behalen van beleidsdoelstellingen bij de gemeente maar worden taken uitbesteed aan zelfstandige organisaties zoals Sportbedrijven die de uitvoering van taken zoals sportstimuleringsactiviteiten en verenigingsondersteuning uitvoeren. De sturing die de gemeente hierin geeft door als opdrachtgever via subsidies sturing te geven maakt het verschil tussen verzelfstandiging en privatisering. Volgens van den Heuvel en van Sterkenburg (2008) wordt van het lokale sportbeleid steeds vaker verwacht dat sport als een middel ingezet wordt om gezondheidsdoelen en maatschappelijke doelen te behalen. Volgens hen is hierbij een intensieve samenwerking nodig tussen zowel publieke als private partijen zoals sportverenigingen, commerciële sportaanbieders en welzijnsinstellingen. Hierbij wordt verondersteld dat de verwachte meerwaarde van de samenwerking vaak lastig is te behalen. Het ontwikkelen van een samenwerking is een langdurig proces en heeft vaak niet de hoogste prioriteit.

2.2 INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING

In de vorige paragraaf werden de veranderingen in het Nederlandse overheidsbeleid besproken. In de aanleiding van dit onderzoek werd al gesproken over de aanjagende rol die de overheid heeft op lokale samenwerkingen tussen organisaties binnen gemeenten met sportstimulering als doel. In deze paragraaf worden theoretische inzichten gegeven over deze interorganisatorische samenwerkingen.

2.2.1 ORGANISATIE-OVERSTIJGENDE SAMENWERKING

Mohr en Speckman (1994) omschrijven samenwerking als een relatie tussen organisaties die gemeenschappelijke doelen delen, streven voor wederzijdse voordelen waarbij organisaties zich aansluiten en inspanningen leveren om doelen te behalen die zij alleen niet kunnen bewerkstelligen. Kernaghan (1993,61; in:Frisby:2004) omschrijft samenwerking als “a relationship involving the sharing of power, work, support and/or information with others for the achievement of joint goals or mutual benefits”. Boessenkool (2011) spreekt van samenwerking wanneer er sprake is van gezamenlijke acties of activiteiten van twee of meer zelfstandig blijvende organisaties die elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijds afhankelijke doelen te bereiken. Oliver (1990) stelt dat het bij samenwerking gaat over de vorming van inter-organisatorische relaties (IOR's). Deze worden door haar beschreven als betrekkelijke voortdurende transacties, stromen en contacten binnen of tussen een organisatie en een of meer organisaties in de omgeving. Dit sluit aan bij de omschrijving van Bronstein (2003). Volgens hem gaat het bij interorganisatorische samenwerking om een proces waarbij door meerdere partijen in een samenwerkingsverband een gezamenlijk doel wordt nagestreefd.

2.2.2 PERSPECTIEVEN OP INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING

In de theorie zijn verschillende theorieën die het verschijnsel van samenwerking tussen organisaties bespreken. Deze perspectieven kunnen worden ingezet om het ontstaan van samenwerkingen tussen organisaties te begrijpen. Voor dit onderzoek worden drie perspectieven uiteengezet:

1) *Resource-dependence perspectief*

Bij het Resource dependence perspectief is de afhankelijkheid van schaarse middelen uit de omgeving voor de organisatie bepalend in het aangaan van samenwerkingen. Een voorbeeld hiervan is het gezamenlijk delen van een sportaccommodatie of het gezamenlijk aanvragen van subsidie. De noodzaak voor organisaties om met andere organisaties samen te werken om hun doelen te bereiken wordt door Pfeffer & Salancik (1978) onderschreven. Ook Thibault (1997) stelt dat het leggen of ontwikkelen van verbindingen tussen organisaties belangrijk is om doelen te behalen. Galaskiewicz (1979) stelt dat geen organisatie zelfvoorzienend is. Iedere organisatie moet een interorganisatorische relatie aangaan met andere organisaties om zichzelf van benodigde middelen te voorzien en de output veilig te stellen. Onderstaand citaat van Pugh et al.(1989) omvat de stelling dat iedere organisatie in een bepaalde omgeving zit waarin zij moet samenwerken met andere actoren. Pugh et al.(1989:51-52) stellen dat:

“all organizations are situated in an environment, be that, for example, business, governmental, educational, or voluntary service. In this environment are other organizations or people whom transactions have to take place”

Pfeffer en Salancik (1978) stellen dat het resource dependency perspectief wordt gekarakteriseerd door onderlinge afhankelijkheden die organisaties creëren omdat zij middelen nodig hebben om hun eigen output te garanderen. Het resultaat hiervan is dat organisaties macht uitoefenen op andere organisaties wanneer zij controle hebben over deze middelen. Tevens stellen Pfeffer en Salancik (2003) dat het zowel voor publieke als private organisaties, groot of klein, geldt dat zij samenwerken om middelen te verkrijgen. Het motief om samen te werken is vanuit dit perspectief hetzelfde voor verschillende soorten organisaties. Hiermee wordt gesteld dat zowel profit organisaties zoals deze zich bevinden in de markt als non-profit organisaties in de civiele samenleving op dezelfde manier benaderd kunnen worden als het gaat over samenwerking. Provan (1980:200) stelt dat interorganisatorische afhankelijkheden ontstaan door “the needs of all organizations to acquire scarce resources.” Dit wordt onderschreven door Fenel (1987), die stelt dat de resource dependence theorie ervan uitgaat dat de meeste organisaties afhankelijk van anderen zijn omdat ze zichzelf niet kunnen voorzien in de benodigde bronnen. Hierdoor zullen ze interorganisatorische samenwerkingen aangaan. Fenel (1987:315) stelt tevens dat juist de aanwezigheid van een grote hoeveelheid middelen kan leiden tot een afname van potentiële samenwerkingen “[t]here would be less need to interact or align with other organizations in order to obtain resources.”

2) Strategic choice-benadering

De strategic choice-benadering gaat er vanuit dat organisaties bewuste keuzes maken om samenwerkingen aan te gaan. Door samen te werken proberen ze de onzekerheid en complexiteit te beperken die de dynamiek van hun omgeving met zich meebrengt. Een voorbeeld hiervan is wanneer de organisatie gedwongen moet verhuizen naar een andere locatie of wanneer de bevolkingssamenstelling verandert. Friend & Hickling (1987) stellen dat dit een benadering is van planning in een onzekere omgeving. De planning wordt hierin beschouwd als een continue proces waarin keuzes op een strategische manier worden gemaakt. Rozenveld (2006) stelt dat strategisch in dit verband niet zozeer gezien moet worden als het niveau waarop besluitvorming plaatsvindt, maar als een wijze van besluitvorming waarbij de beslissing in verbinding staat met een andere beslissing. Zij stelt tevens dat bij de strategic choice-benadering niet alleen gaat om de besluitvorming op strategisch niveau, maar ook het zien van patronen van relaties van beslissingen, dan wel op beleidsniveau of uitvoerend niveau, op de lange of korte termijn. Organisaties kiezen voor samenwerking volgens Mintzberg et al. (1999) om in te gaan tegen concurrerende krachten vanuit een omgeving die complex is waarin zij zich bevinden. De bron van het aangaan van interorganisatorische samenwerkingen ligt vanuit dit perspectief bij het verminderen van concurrentie vanuit andere organisaties waarmee wordt samengewerkt. Tevens stellen de auteurs dat bij samenwerkingsrelaties strategievorming een gezamenlijk proces is dat door de organisaties samen wordt ontwikkeld. Organisaties komen hierin door onderhandeling tot een collectieve strategie.

3) *Transactiekostentheorie*

Als derde wordt de transactiekostentheorie besproken. Hierbij staan de kosten die samenwerking met zich meebrengt centraal. Rozenveld (2006:29) benoemt dit als: “zoek- en contractkosten die ontstaan door de inspanningen die organisaties moeten doen om de afhankelijkheid van en onzekerheid over de omgeving te hanteren.” Het heeft een positieve invloed op de samenwerking wanneer deze zo laag mogelijk blijven. Volgens Barringer en Harrison (2000) ontstaat samenwerking vanuit het perspectief om de transactiekosten te minimaliseren. Zij stellen dat samenwerking ontstaat wanneer het beheersen van de relatie in de samenwerking minder kosten meebrengt dan het zelf te produceren of te moeten kopen van de markt. De transactiekosten die hierbij nodig zijn kunnen door samenwerking dalen. Dit perspectief voor het ontstaan van samenwerking veronderstelt dat organisaties door samenwerking minder kosten hoeven te maken om hun eigen positie in de markt te versterken.

2.3 KRITIEK OP INTERORGANISATORISCHE SAMENWERKING

In de theorie wordt tevens kritiek geleverd op de groei van interorganisatorische samenwerkingen. Frisby et al. (2004:116) stellen : “formal partnership agreements are often lacking and are sometimes handled by ‘handshakes’ alone.” In hun studie verschaffen zij een model waarmee een interorganisatorische samenwerking te beoordelen is. Hierin wordt de groeiende complexiteit van samenwerkingen die vanuit zowel veranderingen in de institutionele context van lokale overheden en de competitieve omgeving beschreven. In deze kritiek veronderstellen Frisby et al. (2004:116) dus veranderingen in de samenlevingsdriehoek staat, markt en civiele samenleving. Zij veronderstellen een dynamiek tussen: (1) de veranderende competitieve omgeving waarin de middelen schaarser worden en de competitie toeneemt, de (2) veranderende institutionele omgeving van lokale overheden door sociale, economische en politieke druk en (3) een stijging van complexiteit van intersectorale samenwerkingen. Deze drie veranderingen leiden volgens Frisby et al. (2004) tot een organisatorische dynamiek van onvoldoende gemanagede samenwerkingen. Inadequate leidinggevende structuren en processen, zoals het gebrek aan planning en beleid of slechte coördinatie leiden tot een toename van de kans op negatieve consequenties voor lokale overheden, partners en de burgers. In het dynamische model van Frisby (2004) heeft deze toename weer invloed op de veranderende competitieve omgeving en de institutionele omgeving van lokale overheden. Hiermee stellen zij dat er ondanks de toename van publiek-private samenwerkingen door inadequate managementstructuren en processen de kosten van de samenwerking toenemen terwijl de kansen voor een gunstige samenwerking op lange termijn afnemen. Een stijging van de complexiteit van de samenwerking heeft invloed op de rol van de verbinder in dit geheel. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op theorieën over deze verbinder.

2.4 DE VERBINDER TUSSEN MARKT, STAAT EN CIVIELE SAMENLEVING

Eerder werden in dit hoofdstuk de veranderende rol van de overheid en drie perspectieven voor interorganisatorische samenwerking besproken. Naast de interacties in de samenlevingsdriehoek wordt in dit onderzoek ook specifiek ingegaan op de rol van een verbinder in deze driehoek. Frisby et al. (2004:110) veronderstelt een nieuwe rol voor een verbinder in deze samenwerking: "New roles have emerged such as brokering divergent public, non-profit and commercial interests as these departments expand beyond the traditional jurisdiction of direct public leisure service provision."

Eerder in dit hoofdstuk werden Kjaer (2004) en Bovens (2007) aangehaald. Zij stellen dat de overheid meer verschuift naar een netwerkpartij, van government naar governance. Bovens (2007) stelt dat deze verschuiving ervoor zorgt dat bestuurders en ambtenaren die zich bezig houden met het managen van het netwerk en de rol van 'beleidsbepaler' en dienstverlener' grotendeels moeten loslaten. Deze zijn tegenwoordig actief als 'makelaars' die partijen bij elkaar brengen, partners in gemeenschappelijk gedragen initiatieven, normstellers en toezichthouders die partijen tot verantwoord gedrag moeten prikkelen.

Deze makelaar wordt in dit onderzoek de verbinder genoemd. Mosse en Lewis (2006) gebruiken naast de term *broker* in hun onderzoek in ontwikkelingshulp ook de termen *agent*, *vertaler* of *intermediair* voor de rol van een verbinder. In hun studie naar de rol van een verbinder binnen ontwikkelingshulp citeren zij het werk van Wolf (1956), waarbij het begrip *broker* gebruikt bij de bemiddeling tussen civil society en staat in Mexico. De makelaar wordt hierin omschreven als een krachtige en toch marginale en kwetsbare figuur gelegen tussen de breuklijnen en aansluitpunten in complexe systemen en relaties. Gegeven de spanningen die hierin spelen moet er soms in twee richtingen tegelijk positie worden ingenomen.

Mosse en Lewis (2006) benoemen tevens de *actor network theory*. Deze gaat in op de verbinding tussen verschillende actoren, zowel menselijke als niet menselijke actoren, bijvoorbeeld hardware zoals apparaten. Deze zijn met elkaar verbonden naar aanleiding van een onderhandeling. In deze theorie vertaalt de verbinder de verschillende identiteiten en strategieën van andere organisaties (actoren) in een gemeenschappelijk collectief. Hiermee wordt de samenwerking tussen verschillende organisaties bedoeld. De broker treedt op als bemiddelaar of tussenpersoon, verzamelt deze identiteiten, strategieën en vertaalt deze naar een samenwerking tussen de verschillende actoren.

Bierschenk (2002) beschrijft brokers als makelaars in ontwikkelingshulp die in een lokale arena acteren waarin zij politiek direct of indirect betrokken zijn. Ze fungeren als tussenpersonen die externe middelen in de vorm van ontwikkelingshulp naar de sociale arena brengen. Brokers vertegenwoordigen de lokale sociale dragers van een ontwikkelingshulpproject en brengen hun behoeftes in kaart. Hiermee bevinden ze zich op het grensvlak tussen de mensen (lokale gemeenschap) en de ontwikkelingsinstellingen. Bierschenk beschrijft hiermee een verbinder die de civiele samenleving vertegenwoordigt en verbindt met zowel de staat als de markt. In dit onderzoek worden de betekenissen van actoren uit zowel de staat, markt als civiele samenleving om betekenissen gevraagd naar de verbinder in deze samenlevingsdriehoek.

2.5 RESUMÉ

In dit hoofdstuk zijn de theoretische achtergronden voor dit onderzoek besproken. Deze achtergronden kwamen voort uit de hoofdstuk 1 waarin de aanleiding en interactie tussen staat, markt en civiele samenleving werd besproken. In deze theoretische verdieping werd duidelijk dat de Nederlandse overheid aan het veranderen is de laatste jaren, er vind een terugtrekkende beweging plaats door de overheid die door Bovens (2007) ook wel een verandering van een bestuurscentrum naar een netwerkpartij wordt genoemd. Deze veranderende heeft invloed op de een groei van interorganisatorische samenwerkingen. Hierover zijn in dit hoofdstuk drie perspectieven uit de theorie gepresenteerd. Deze interorganisatorische samenwerking verondersteld de interactie tussen staat, markt en civiele samenleving zoals deze eerder in hoofdstuk 1 werd gepresenteerd. Tevens geeft de theorie kritiek op de groei van interorganisatorische samenwerkingen, Frisby et al. (2004) stellen dat deze samenwerkingen steeds complexer worden door de veranderingen in zowel staat, markt als civiele samenleving. Dit heeft invloed op de rol van een verbinder of broker, in het laatste deel van dit hoofdstuk kwamen theoretische concepten aan bod die ingegaan op de rol van deze persoon. De verbinder interacteert tussen markt, staat en civiele samenleving, ook wel makelaar of bemiddelaar genoemd. Deze theoretische inzichten worden gebruikt bij de analyse van de empirische data van dit onderzoek om de betekenisgeving aan interorganisatorische samenwerking door betrokkenen van het Sportpunt Klarendal te analyseren. In het volgende hoofdstuk worden de methodologische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt verantwoord.

H3. METHODEN

In de voorgaande hoofdstukken is de aanleiding voor dit onderzoek en de literatuurstudie gepresenteerd. In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes van dit onderzoek verantwoord. In paragraaf 3.1 worden de doel- en vraagstellingen van dit onderzoek uiteengezet. Hierna zal in paragraaf 3.2 ingegaan worden op het perspectief van de onderzoeker. De paragrafen die hierna volgen gaan in op de technische kant van dit onderzoek: sampling (3.4), de keuze voor een case study in paragraaf 3.5, wijze van dataverzameling (3.6), analysekader en data analyse in 3.7 en de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek in paragraaf 3.8. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé in paragraaf 3.9.

3.1 DOEL- & VRAAGSTELLING

3.1.1 DOELSTELLINGEN

Zoals eerder al benoemd in paragraaf 1.4 kent dit onderzoek een tweeledige doelstelling, de twee doelen worden hieronder geformuleerd:

Onderzoeksdoelstelling 1:

Een theoretische bijdrage leveren aan theorievorming over samenwerking in de driehoek markt, staat en civiele samenleving op gebied van sport.

Onderzoeksdoelstelling 2:

Een praktijkadvies uitbrengen aan het Sportpunt Klarendal over de interactie en tussen de rol van een verbinder in de samenwerkingen tussen staat, markt en civiele samenleving.

3.1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG

Zoals eerder gesteld in paragraaf 1.4 luidt de centrale vraag in dit onderzoek:

Welke betekenissen geven betrokkenen aan de interorganisatorische samenwerkingen en de rol van de verbinder binnen het Sportpunt Klarendal?

3.1.3 DEELVRAGEN

Om deze centrale vraag te beantwoorden zijn vier deelvragen geformuleerd:

1. Welke wetenschappelijke inzichten zijn er met betrekking tot interorganisatorische samenwerking?
2. Welke wetenschappelijke inzichten zijn er met betrekking tot een verbinder in interorganisatorische samenwerking?
3. Welke betekenissen geven betrokkenen aan de interorganisatorische samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal?
4. Welke betekenissen geven betrokkenen aan de rol van een verbinder in het Sportpunt klarendal?

3.2 ONDERZOEKSPERSPECTIEF

Het onderzoeksperspectief van de onderzoeker bepaalt sterk de uitkomsten van het onderzoek. De manier waarop de onderzoeker de (sociale) werkelijkheid ziet heeft hierop sterke invloed. In dit onderzoek wordt vanuit een Bestuurs- en organisatiewetenschappelijk perspectief gekeken naar het vraagstuk. In sociaal wetenschappelijk onderzoek staat de mens centraal. Ieder individu is anders, er wordt hierdoor vanuit verschillende perspectieven naar kennis en onderzoek gekeken. Met behulp van de dimensies van Deetz (1996) kan de onderzoeker zichzelf binnen het kwadrant plaatsen om het onderzoeksperspectief te bepalen. In dit hoofdstuk zal dit perspectief worden belicht door de onderzoeker zowel ontologisch als epistemologisch te positioneren.

3.2.1 ONTOLOGIE

Binnen een voluntaristisch of reductionistisch perspectief worden organisaties gezien als uitkomsten van individueel handelende mensen. Het collectief handelen in een organisatie is hierin een optelsom van de individuen, ook wel individueel functionalistisch genoemd. Het determinisme ziet de oorzaak van dit handelen echter puur in de structuur. Mensen worden in organisaties gedetermineerd door de structuur. Individuen zijn maatschappelijke pionnen die ook wel als 'zombies' worden omschreven. De structurele condities zijn verklarend. In de structuratietheorie van Giddens (in Dom: 2005) verenigen de beide perspectieven van actor - Micro, het alledaagse gedrag van mensen- en structuur -macro, de werking van grootschalige systemen-. Reed (2003) noemt dit conflationisme, de structuur is aanwezig maar staat niet vast en is continue in beweging door het handelen van de mensen. Gedrag en structuur zijn op elkaar betrokken, ze hebben de structuur nodig maar met hun handelen kunnen individuen ook invloed uitoefenen op de structuur. Het individu is hierin geen pion of 'zombie', zoals in het deterministische perspectief. Giddens (in Dom: 2003) stelt de persoon centraal, deze is handelingsbekwaam en heeft een begrensde vrijheid met eigen verantwoordelijkheden binnen een organisatie. Wanneer personen bewust zijn van het systeem kunnen zij dit veranderen en beïnvloeden. Reed (2003) noemt tevens het relationisme, een kritiek op de structuratietheorie. Volgens Reed is deze theorie te positief, als je bewust bent kan je niet zomaar veranderen. Toch is er geen structuur zonder handelen maar moeten eerst de verhoudingen in beeld worden gebracht voordat er gezegd kan worden dat iets te veranderen is. Het perspectief van de onderzoeker in dit onderzoek ligt het dichtst bij het relationisme. In deze benadering moet de persoon centraal staan binnen de organisatie, ondanks dat het zich bewust zijn van de structuur deze niet zomaar verandert. Mensen kunnen wel invloed uitoefenen (o.a. macht) maar zijn afhankelijk van de structuur – organisatievorm van partners, betrokkenen en organisatievorm Sportpunt Klarendal- of deze invloed effect heeft. Dit onderzoek gaat in op de betekenissen die individuele actoren, namelijk de betrokkenen en partners van het Sportpunt Klarendal, geven aan de structuur.

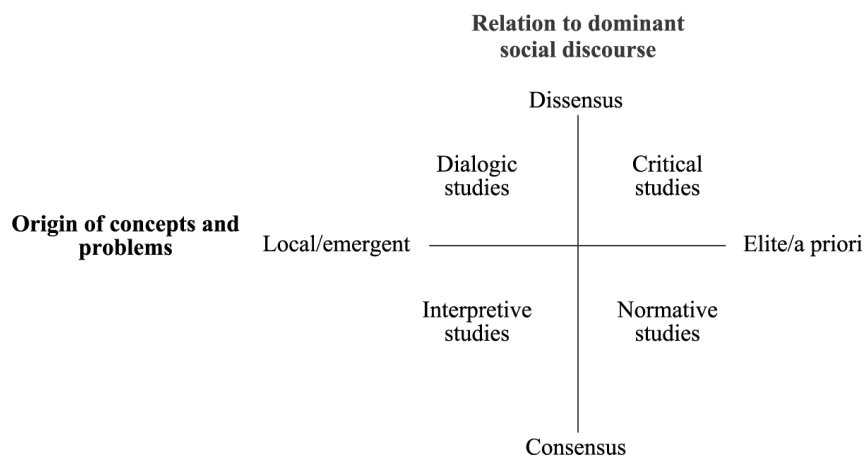
3.2.2 EPISTEMOLOGIE

Deetz (1996) onderscheidt vier dimensies als perspectief voor een onderzoeker bij het uitvoeren van een onderzoek: normatief, interpretatief, kritisch en dialogisch. Figuur 3.1 geeft de positie van deze perspectieven weer in de relatie tussen (1) een dominante sociale discours, consensus of dissensus en (2) de bron van concepten en problemen, lokaal of elite. Deetz (1996) onderscheidt twee assen, een Consensus - Dissensus as en een Local/Emergent - Elite/A Priori as. Aan de hand van deze twee assen kan de positie van de onderzoeker vastgesteld worden. De Consensus – Dissensus as maakt onderscheidt. In dit onderzoek ligt de focus op consensus, hierbij gaat het om harmonie, eenheid in het onderzoek. Bij dissensus daarentegen betreft het de verschillen, politieke spelletjes, conflicten en uitdagingen.

De andere as maakt onderscheidt tussen de Local/Emergent kant en de Elite/A Priori kant. De focus in dit onderzoek ligt op de local/emergent dimensie, er wordt onderzoek gedaan vanuit onderuit de organisatie, ook wel bottum up genoemd . Hierbij gaat het niet om de waarheid van personen in het algemeen maar juist om de waarheden van personen die meewerken aan het onderzoek, de betekenisgeving. Elite/priori is een top/down benadering, onderzoek vindt voornamelijk plaats in de top van de organisatie.

Met de focus op consensus in de local/emergent dimensie is er sprake van een interpretatief onderzoek, hierdoor wordt het vraagstuk meer bekeken vanuit een sociale vanuit een economische visie. Het inzichtelijk maken van de consensus is een belangrijk kenmerk van het interpretatieve frame, dat gekaderd is tussen local/emergent en consensus. De afgevaardigden van partners (personen) binnen de samenwerkingen in het Sportpunt Klarendal zijn het uitgangspunt. De betekenissen die individuen vanuit deze organisaties geven aan interorganisatorische samenwerking leiden tot eigen waarheden. Deze interpretatieve studie zoekt naar overeenstemming –consensus- tussen betrokkenen van het Sportpunt Klarendal, die zich begeven in verschillende soorten omgevingen en contexten. De interactie tussen betekenisgevers wordt uiteen gezet om zo een uitspraak te kunnen doen over de betekenissen die betrokkenen geven aan interorganisatorische samenwerkingen binnen het Sportpunt Klarendal en de rol van een verbinder.

Figuur 3.1: perspectieven Deetz (Emeraldinsight: 2011)



Source: Alvesson and Deetz (2000, p. 24)

3.2.3 POSITIE ONDERZOEKER/BIAS

De onderzoeker is werkzaam bij het Sportbedrijf Arnhem en heeft een ondersteunende functie in het bestuur van de Stichting Sportpunten Arnhem. Zijn visie op interorganisatorische samenwerking en de Stichting Sportpunten Arnhem kan hierdoor het onderzoek beïnvloeden. In het werk als consultant op de afdeling Sportontwikkeling streeft de onderzoeker na sportstimuleringsdoelen te behalen door het opzetten van interorganisatorische samenwerkingen. Hierdoor betreft dit onderzoek een actie-onderzoek. Hierover zegt van der Zee (2006) het volgende:

“[d]it soort onderzoek wordt getypeerd door het uitproberen van een aantal mogelijkheden en te kijken of dat effect heeft. Vanwege de directe betrokkenheid van de onderzoeker bij het onderzoeksobject kan men deze vorm van onderzoek het beste typeren als actie-onderzoek.”

Het onderscheidt tussen actie-onderzoek en de overige vormen is dat de onderzoeker zich niet buiten het te onderzoeken systeem plaatst maar juist in het middelpunt. Actie-onderzoek heeft een concrete binding met de klant. Door de positie van de onderzoeker in het Sportbedrijf Arnhem staat hij midden in het onderzoek, hierdoor is er sprake van deze vorm van onderzoek. Dit kan volgens van der Zee (2006) zowel een positieve als negatieve uitwerking hebben op het onderzoek. Een voordeel is dat de onderzoeker zo direct betrokken is, hij heeft direct zicht op het probleemgebied en alles wat hiermee te maken heeft. Een ander voordeel is dat hij het geheel kan overzien en ook de kleinste details in het onderzoek kan meenemen. Negatieve uitwerkingen kunnen zijn dat het onmogelijk vast te stellen is of de onderzoeker zich voldoende distantieert van het onderzoeksobject. De onderzoeksresultaten kunnen gekleurd zijn door ervaringen als werknemer die de onderzoeker heeft opgedaan. Tijdens dit onderzoek heeft de onderzoeker zijn positie goed moeten reflecteren, de negatieve uitwerkingen van actie-onderzoek zijn gewaarborgd door enerzijds gesprekken met de scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht en anderzijds met een familielid. In de methodologie wordt deze waarborging ook wel peer review genoemd. Dit heeft gezorgd voor een waarborging van de negatieve uitwerkingen van dit actieonderzoek.

3.3 ONDERZOEKSEENHEDEN

Dit onderzoek gaat in op de aanjagende functie van de overheid in de eerder gepresenteerde driehoek van van Tulder en van der Zwart (2006). Hierbij worden drie sferen geïdentificeerd: staat, markt en civiele samenleving. In dit onderzoek is door middel van een casestudy de betekenisgeving van vertegenwoordigers van organisaties uit deze drie sferen binnen de samenwerking in Sportpunt Klarendal onderzocht. De onderzoekseenheid reikt niet verder dan de gemeente Arnhem. Aan de hand van deze case wordt landelijk sportbeleid in de praktijk (gemeente/Sportpunt Klarendal) onderzocht.

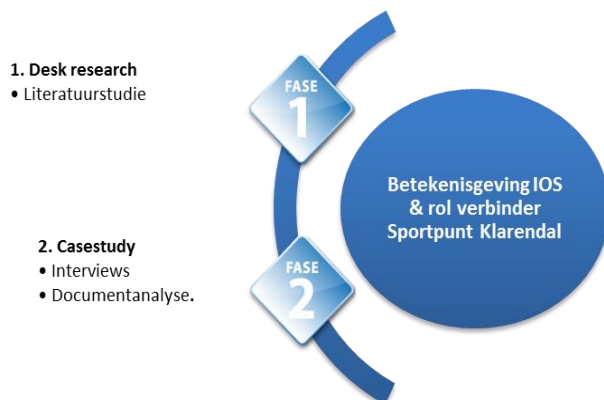
3.3.1 ONDERZOEKSMETHODEN

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken welke betekenissen betrokkenen binnen de interorganisatorische samenwerkingen in het Sportpunt Klarendal geven aan deze samenwerking en de rol van de verbinder hierin. Omdat dit onderzoek ingaat op de betekenisgeving van betrokkenen is er sprake van kwalitatief onderzoek. Boeije (2008:27) geeft de volgende betekenis aan kwalitatief onderzoek:

“[i]n kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.”

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden, ook wel *mixed methods* genoemd. Er heeft zowel desk research als een casestudy plaatsgevonden. Figuur 3.1 geeft deze aanpak schematisch weer. In de desk research is onderzoek gedaan om wetenschappelijke literatuur van interorganisatorische samenwerking en de verbinder hierin inzichtelijk te maken. Hierop volgend is een casestudy verricht, waarin is het Sportpunt Klarendal de case vormde. In de casestudy is een documentenanalyse verricht en zijn semi gestructureerde diepte-interviews verricht om de betekenisgeving van betrokken partners van het Sportpunt Klarendal te onderzoeken.

Figuur 3.1: Schematische weergave onderzoeksopbouw



3.3.2 ONDERZOEKSPOPULATIE

In dit onderzoek zijn 15 semi gestructureerde diepte-interviews afgenomen. De interviews vonden plaats in de overlegkamer van het Sportbedrijf Arnhem en in overlegruimtes bij de organisatie van de desbetreffende respondent.

Figuur 3.2: Onderzoekspopulatie

Fase	Organisatie	Samenwerking	Ligging	Profit	Informant/ betrokkene
1	Gemeente Arnhem	-	-	nee	beleidsmedewerker
	Sportbedrijf Arnhem	-	-	nee	medewerker
2	Sportpunt Klarendal	-	-	nee	coördinator
	Stichting Sportpunten Arnhem	-	-	nee	coördinator
3	Bouwspeelplaats de Leuke Linde	accommodatie	Klarendal	nee	bestuurslid
	Bouwspeelplaats de Leuke Linde	accommodatie	Klarendal	nee	medewerker
	Kickboxing Arnhem	kickboksen	Klarendal	ja	directie
	Formupgrade	fitness	Klarendal	ja	directie
	Sportschool Milder	judo	elders	ja	directie
	Zwemvereniging Neptunes	zwemles	elders	nee	bestuurslid
	Boksschool Orhan Delibas	boksen	Klarendal	ja	directie
	Rijnstad	partner	Klarendal	nee	opbouwwerk
	Rijnstad	kinderactiviteiten	Klarendal	nee	kinderwerk
	Gemeente Arnhem	partner	Klarendal	nee	wijkmanagement
	Brede school klarendal	partner	Klarendal	nee	medewerker

3.4 SAMPLING

3.4.1 VERANTWOORDING

De keuze om dit onderzoek te verrichten in Arnhem komt voort uit het feit dat de onderzoeker werkzaam is bij het Sportbedrijf Arnhem. De Stichting Sportpunten Arnhem is een goed voorbeeld van een sportvereniging die de samenwerking zoekt met partners in de wijk. In dit onderzoek vormt het Sportpunt Klarendal de case. De keuze voor Klarendal is gemaakt op basis van het feit dat dit sportpunt al in 2006 is opgericht. Sportpunt Het Broek is pas in 2010 opgericht en staat hierdoor nog in de 'kinderschoenen'. Het Sportpunt Klarendal is hierdoor vanwege de kennis en ervaringen die hier zijn opgedaan een interessantere case voor dit onderzoek.

3.4.2 SAMPLE SIZE

In dit onderzoek is een single embedded casestudy verricht. Hierbij is er één centrale case, het Sportpunt Klarendal in Arnhem. Het voordeel hiervan is de diepgang die hiermee bereikt kan worden, nadelig is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek omdat het maar één case bevat.

3.4.3 SAMPLE GRENZEN

De grenzen van deze casestudy zijn onder te verdelen in enerzijds een geografische grens, dit onderzoek wordt alleen verricht in Arnhem. Anderzijds de tijdsgrens, dit onderzoek is verricht in de afgelopen 5 maanden. De keuze voor Arnhem is gemaakt doordat de onderzoeker werkzaam is bij het Sportbedrijf Arnhem en de Stichting Sportpunten Arnhem, vanuit hier is de keuze voor het Sportpunt Klarendal gemaakt.

3.5 CASE STUDY

Zoals in de vorige paragraaf genoemd is in dit onderzoek het Sportpunt Klarendal de case. Het Sportpunt is geschikt voor deze casestudy omdat het uitgaat van de kracht van samenwerking binnen een wijk. Het heeft als doel om bestaande initiatieven binnen een wijk te bundelen en waar nodig nieuwe toe te voegen om samen met de bestaande partners in de wijk tot een gestructureerd sportaanbod te komen in de wijk. De case study is een methode die uitermate geschikt is om 'wat' en 'hoe' vragen over een bepaalde situationele context te kunnen beantwoorden (Yin, 2009). Een tweede definitie wordt gegeven in Eisenhardt (1989:534;eigen vertaling), die de case studie definieert als: "Een onderzoeksstrategie die zich richt op het begrijpen van de dynamiek die aanwezig is binnen enkele instellingen". Een casestudie is een interpretatieve methode waarover Boeije zegt: "[het] uitgangspunt van de interpretatieve variant van het kwalitatieve onderzoek is het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid" (Boeije, 2005). Deze werkelijkheid is volgens Boeije door de betekenissen die mensen eraan geven, gemaakt. Deze benadering gaat ervan uit dat ook binnen een micro-cultuur van een sportvereniging in dit geval van elkaar afwijkende op een sociaal verschijnsel kunnen hebben.

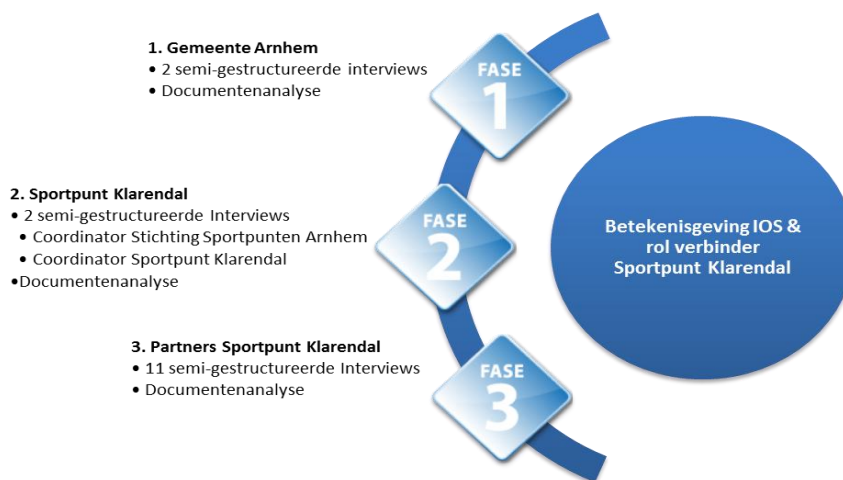
In dit onderzoek is een embedded single case study verricht, deze omvat de identificatie van meerdere sub-units en omvat hiermee meerdere analyseniveaus (Yin, 2009). Deze methode is geschikt voor dit onderzoek omdat het de mogelijkheid biedt om op de verschillende samenwerkingen van verschillende sferen binnen het Sportpunt Klarendal in te gaan. Binnen deze case zijn de verschillende subunits de betrokkenen van het Sportpunt.

3.6 DATAVERZAMELING CASESTUDIE

3.6.1 ONDERZOEKSOPBOUW CASESTUDIE

De casestudy zal bestaan uit drie fasen, deze weergegeven in figuur 3.3. In de eerste fase van het onderzoek is een documentanalyse verricht binnen de beleidsdocumenten van de gemeente Arnhem. Hierin is onderzocht op welke manier er sturing wordt gegeven aan interorganisatorische samenwerkingen binnen sportstimulering. Door het verrichten van semi gestructureerd interview met een sportbeleidsmedewerker kan onderzocht worden welke betekenissen de gemeente Arnhem geeft aan interorganisatorische samenwerking en de rol van de verbinder binnen het Sportpunt Klarendal.

Figuur 3.3: schematische weergave fasen casestudy



In de tweede fase van de casestudy is de betekenisgeving aan interorganisatorische samenwerking en de rol van de verbinder onder medewerkers van het Sportpunt Klarendal onderzocht. Er zijn twee interviews gehouden, met de coördinator van de Stichting Sportpunten Arnhem en met de Coördinator van het Sportpunt Klarendal. Ook heeft een documentanalyse plaatsgevonden op de beleidsdocumenten van het Sportpunt. In deze analyse is onderzocht hoe het Sportpunt beleidsmatig sturing geeft aan interorganisatorische samenwerking. Door middel van semi-gestructureerde diepte interviews wordt onderzocht welke samenwerkingspartners er zijn en betekenissen er door de werknemers van het Sportpunt klarendal worden gegeven aan interorganisatorische samenwerking binnen sportstimulering.

De casestudy zal in de derde fase ingaan op de betekenisgeving van de samenwerkingspartners van het Sportpunt Klarendal. In de tweede fase van de casestudy zijn deze partners bekend geworden. In deze fase is onderzocht welke sturing er vanuit het beleid van de partners wordt gegeven aan interorganisatorische samenwerking. Aansluitend op fase twee zijn de elf partners gekozen waarbij semigestructureerde diepte-interviews zijn afgenomen. In deze interviews is de betekenisgeving van deze partners aan de interorganisatorische samenwerking in het Sportpunt Klarendal en de rol van de verbinder onderzocht.

De interviews zijn middels een topiclijst voorbereid, deze topiclijst bevat thema's die vanuit de in de voorgaande hoofdstukken besproken aanleiding, doelstelling en vraagstelling zijn geformuleerd. De topiclijst is

te vinden in de bijlage. Bij de vormgeving van de topiclijst is gebruik gemaakt van het boommodel van Rubin en Rubin (2005). Dit model helpt om een zo breed mogelijk inzicht te verkrijgen in het onderzoeksontwerp. Het hoofdontwerp is hierin de stam, waarna vervolgens via de takken dit onderwerp aan de orde wordt gesteld in de interviews. Deze interviewstrategie is gekozen omdat het onderzoek meerdere thema's kent. Door gebruik van het boommodel wordt een bijdrage geleverd in de waarborging van structuur in de interviews.

3.7 ANALYSE

3.7.1 ANALYSEKADER

Naast het onderzoeksperspectief is het ook van belang om het analysekader van dit onderzoek inzichtelijk te maken. In de volgende paragraaf wordt dit analysekader beschreven waarmee de verkregen data uit de interviews en documentenanalyse geanalyseerd worden. In dit onderzoek wordt gezocht naar de betekenisgeving aan de interorganisatorische samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal en de rol van de verbinder hierin. Om hierover uitspraken te doen is het van belang om allereerst (1) het concept betekenisgeving te construeren. In deze paragraaf wordt het begrip betekenisgeving aan de hand van de theorie van Weick (1995) verklaard. In het tweede deel worden de theorieën van Martin en Frost (1999) gepresenteerd, omdat: in dit onderzoek gelden de theorie van Weick (1995) over betekenisgeving en de perspectieven van Martin en Frost (1999) als analysekader (3) voor de empirische data.

(1) Betekenisgeving als Sensemaking

Weick beschrijft betekenisgeving als "sense-making" (Weick, 1995). Het gaat om de manieren waarop mensen interpretaties genereren en is volgens Weick de basis voor menselijk handelen. De betekenis die mensen geven aan een situatie is afhankelijk van de wijze waarop zij zich positioneren. Volgens Weick worden betekenissen gegeven door middel van taal. Taal is hiermee het voertuig voor denken en handelen. Frames vormen de basis voor de wijze waarop de mens situaties duidt. Het 'frame' is de context waarin de persoon zich bevindt, het verleden en achtergrond. De 'cues' zijn aanwijzingen of nieuwe ervaringen die we aan de hand van de frames kunnen plaatsen (Weick, 1995). De betekenisgeving die vanuit het frame plaatsvindt is leidend voor het handelen binnen en daarmee functioneren van de organisatie. De interactie is een voortdurende wisselwerking en maakt de werkelijkheid niet statisch maar dynamisch. Daarom is het interessant om de betekenissen van de werkelijkheid te onderzoeken en de invloed hiervan op organisaties. Weick ziet organisaties als dynamisch proces als gevolg van een continue sociale interactie tussen mensen. Door deze interactie krijgen cues in een bepaald frame betekenis. In zijn uitwerking van het concept betekenisgeving stelt Weick dat het toekennen van betekenisgeving door mensen kan worden vastgesteld op basis van zeven kenmerken. De vraag "how can I know what I think until I see what I say?" (Weick, 1995:18) probeert hij hiermee te beantwoorden. Deze kenmerken van betekenisgeving bieden een kader om betekenisgeving van de geïnterviewden in dit onderzoek te kunnen begrijpen.

(2) Perspectieven op betekenisgeving

Martin en Frost (1999) zetten drie verschillende perspectieven uiteen. Allereerst het integratieperspectief, hierin staat consensus centraal. Het gaat hierbij om de waarden die worden gedeeld (shared values). Hier zijn geen subculturen en het is vanuit de theatermetafoor herkenbaar op het podium. Managers werken graag vanuit het integratieperspectief, omdat organisaties erg harmonieus en overzichtelijk zijn. Bij het differentiatieperspectief wordt juist gekeken naar de subculturen. Binnen de subculturen is er sprake van consensus. Maar tussen de subculturen zijn er verschillen. De belangen zijn verschillend, elke subcultuur zal zijn eigen belangen nastreven wat kan leiden tot machtsstrijd of conflicten. Deze verschillen worden gezocht (eilanden) en verschillende partijen en belangen erkend: de coulissen. Als laatste noemt Martin het fragmentatieperspectief. Deze perspectief gaat uit van ambiguïteit: er is nauwelijks een lijn te ontdekken en het gaat er juist over wat we niet met elkaar delen. Dit perspectief ontdekt de turbulentie door macht en zijn herkenbaar als de kleedkamers in de theatermetafoor. Om de betekenisgeving van betrokkenen aan de samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal inzichtelijk te maken zal gebruik worden gemaakt van de drie perspectieven van Martin en Frost (1999). Zij gaan uit van een drietal perspectieven: het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief. Hoewel deze theorie bedoeld is om organisatiecultuur processen te verklaren kan deze theorie ook als analysemodel gebruikt worden om overeenkomsten en/of verschillen in betekenisgeving weer te geven. Hieronder volgt een nadere uitleg van deze drie perspectieven:

Integratieperspectief

Bij het integratieperspectief worden de overeenkomsten in de betekenisgeving van de geïnterviewden achterhaald. Het gaat hierbij om gedeelde waarden. Hierbij heerst er consensus over de betekenisgeving van de samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal en de rol van de verbinder. Het perspectief gaat uit van consensus in een organisatie. Voor dit onderzoek betekent dit dat de geïnterviewden bepaalde gedeelde waarden hebben over de betekenissen aan samenwerking in het Sportpunt Klarendal en de rol van de verbinder. Martin en Frost (1999) spreken dan van 'shared values' in de betekenisgeving, gedeelde belangen.

Differentiatieperspectief

In tegenstelling tot het integratieperspectief heerst er bij dit perspectief geen consensus op organisatieniveau. Alleen op lager gelegen niveaus heerst consensus, er is met andere woorden sprake van subculturen. Binnen dit onderzoek moet ook rekening worden gehouden met verschillende subculturen. Het verschil in betekenissen kan ontstaan door het bestaan van subgroepen binnen een organisatie, maar ook door het voorkomen van uiteenlopende zienswijze en/of verschillende belangen. Zowel binnen de organisatie zelf als tussen de partners van het Sportpunt Klarendal zijn subculturen aanwezig. Waar bij het integratieperspectief sprake is van gedeelde waarden of belangen, zijn deze bij het differentiatieperspectief alleen aanwezig op subcultureel niveau. Met het differentiatieperspectief worden in dit onderzoek de verschillen in betekenissen van de subculturen achterhaald. Het differentiatieperspectief biedt inzicht in de consensus op subcultureel niveau en biedt eveneens inzicht in de verschillen tussen de subculturen. Zo kunnen de betekenissen tussen de subculturen inzichtelijk gemaakt worden.

Fragmentatieperspectief

Het fragmentatieperspectief gaat uit van ambiguïteit onder de betekenissen die betrokkenen geven aan de samenwerking in het Sportpunt Klarendal en de rol van de verbinder. Dit perspectief gaat meer uit van het individu waardoor er meer ambiguïteit in de betekenisgeving aanwezig is. Het perspectief negeert gedeelde waarden of belangen, maar heeft oog voor de verschillen tussen individuen. Zo kunnen binnen het Sportpunt Klarendal partners ieder hun eigen belangen hebben om tot samenwerking te komen. De ambiguïteit die hierdoor ontstaat wordt met het fragmentatieperspectief in beeld gebracht.

Martin en Frost (1999) stellen dat de drie perspectieven alle hun eigen waarheid bevatten. Hiermee kan in dit onderzoek op verschillende wijzen gekeken worden naar de betekenisgeving die gegeven wordt aan de samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal en de rol van de verbinder hierin. Om zogenoemde 'blind spots' te voorkomen is een combinatie van deze perspectieven gunstig: er kan een omvattend beeld van de betekenisgeving worden geschetst.

Het perspectief wat het beste bij dit onderzoek past, het home perspective (Martin:1992) van de onderzoeker, is het differentiatieperspectief. In dit onderzoek wil ik de drie perspectieven gebruiken om zowel de overeenkomsten als verschillen in betekenisgeving van partners binnen subculturen in interorganisatorische samenwerkingen (Sportpunt Klarendal) te onderzoeken.

(3) Data analyse

Zoals eerder genoemd zijn de semigestructureerde interviews uitgevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde topicslijst. Na toestemming van de respondent zijn deze interviews opgenomen met een voicerecorder. De analyse heeft plaatsgevonden door middel van de onderzoeksslang van Boeije (2005). Hierin zijn belangrijke onderzoeksresultaten na transcriptie gecodeerd om bepaalde onderwerpen in categorieën te plaatsen. De Onderzoeksslang kent vier fasen:

1. Open coderen: uiteenrafelen van de data
2. Axiaal coderen: het beschrijven van codes
3. Structureren: selectief coderen van de gecodeerde data
4. Vergelijking met de literatuur: Interpretatie en bediscussie van de verkregen data door middel van de perspectieven van Martin en Frost (1999)

Met het doorlopen van de onderzoeksslang wordt de data geanalyseerd. De uitwerking van de analyse is te vinden in hoofdstuk 4.

3.7.2 ANALYTISCHE AANPAK

In dit kwalitatieve, interpretatieve onderzoek wordt de theorie van Weick (1995) en de perspectieven van Martin en Frost (1999) gebruikt om de betekenissen van betrokkenen van het Sportpunt Klarendal te analyseren. Dit wordt geïnterpreteerd door de onderzoeker. In de data-analyse wordt gewerkt vanuit de 'grounded theory methode', dit in een inductieve manier van onderzoek.

Het inductieve onderzoek

Aangezien dit onderzoek als doelstelling heeft om een bijdrage te leveren aan theorievorming over samenwerking in de driehoek markt, staat en civiele samenleving op gebied van sport, geldt dat het een inductief onderzoek is. Zoals in figuur 3.1 van de inductieve ontwerp, vind er vanuit de data uit de literatuurstudie en casestudy een proces van generalisatie plaats.

Figuur 3.4: Het inductieve proces



3.8 BETROUWBAARHEID/VALIDITEIT

Validiteit betreft de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Indien de onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren, wordt gekwalificeerd als valide (Boeije 2008: 145). Boeije zet twee vormen van validiteit uiteen: de Interne validiteit en de externe validiteit. Interne validiteit is de mate waarin de conclusies van het onderzoek geldig zijn voor de onderzoeksgroep. Om er zeker van te zijn dat de conclusies en assumpties overeen komen met de werkelijkheid zoals deze door de respondenten beleefd is hen aangeboden om het transcript van het interview te lezen. Eventuele wijzigingen zijn daarna doorgevoerd. De externe validiteit betreft de mate waarin de conclusies van het onderzoek van toepassing zijn op de gehele populatie. De generaliseerbaarheid is mede afhankelijk van de representativiteit van de onderzoeksgroep (Boeije: 2008). De externe validiteit is gewaarborgd door bij meerdere organisaties interviews af te nemen en een documentanalyse te verrichten. Hiermee wordt gebruik gemaakt van bronnentriangulatie. Door deze verbinding tussen beleid en praktijk wordt een bijdrage geleverd aan de generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid betreft de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige, niet systematische, fouten. Indien sprake is van betrouwbare methoden van dataverzameling, moet de herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst leiden (Boeije: 2008). De Betrouwbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd door nauwkeurige rapportage en documentatie. Dit is alleen door de onderzoeker zelf verricht. De interviews hebben plaatsgevonden in een rustige en vertrouwde omgeving. Dit om de respondenten op hun gemak te stellen en de kwaliteit en juistheid van de resultaten te waarborgen.

Toestemming en anonimiteit

In de beginfase van het onderzoek zijn de respondenten benaderd en om toestemming gevraagd. Hierbij is ook verzocht om toestemming van de organisatie waarin de respondent werkzaam is. Tijdens het maken van de afspraak van het interview werd toestemming gevraagd voor het gebruik maken van een voicerecorder.

In dit onderzoek zullen organisaties bij naam worden genoemd maar blijven personen anoniem. Deze keuze zorgt voor de waarborging van anonimiteit. De respondenten is tijdens het interview gevraagd of zij het transcript willen doorlezen, hier is echter geen gebruik van gemaakt. Deze maatregelen dienden de respondenten het gevoel te geven hun informatie zonder eventuele gevolgen te kunnen delen.

3.9 RESUMÉ

In dit hoofdstuk zijn de methodologische keuzes voor dit onderzoek verantwoord. Middels een single embedded casestudy zullen data zowel door documentenanalyses als semigestructureerde interviews worden vergaard. Het Sportpunt Klarendal is hierin de case, betrokkenen zijn werknemers van de gemeente, Sportbedrijf als het Sportpunt zelf en samenwerkingspartners van het Sportpunt Klarendal. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Dit gebeurt op basis van de thema's die ook als topics golden bij de semigestructureerde diepte-interviews. De onderzoeker heeft deze thema's zelf geselecteerd op basis van relevantie en belang voor dit onderzoek.

H4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van de vijftien interviews die afgenomen zijn in dit onderzoek. Zoals in de methoden besproken zijn er eerst vier interviews afgenomen binnen de gemeente Arnhem en medewerkers van het Sportpunt Klarendal. Hierop volgend zijn er elf interviews gehouden met samenwerkingspartners van het Sportpunt Klarendal. De indeling van dit hoofdstuk wordt verricht vanuit de topics die in de interviews aan bod zijn gekomen. Met dit hoofdstuk zijn de eerste drie fases van de onderzoeksslang (Boeije: 2005) voldaan, deze zijn in volgorde: 1) het uiteenrafelen van de data, 2) het beschrijven van codes en 3) het selectief coderen van de gecodeerde data.

Allereerst zal het Sportpunt Klarendal worden besproken (paragraaf 4.1), hierin wordt ingegaan op de oorsprong, betrokkenen, partners, belangen voor samenwerking onder deze partners, de maatschappelijke rol en de prijs. Hierna worden de resultaten gepresenteerd over interorganisatorische samenwerking (paragraaf 4.2) en de rol van een verbinder hierin (paragraaf 4.3). Tot slot volgt een kort resumé in paragraaf 4.4.

4.1 SPORTPUNT KLARENDAL

In de interviews stond het Sportpunt Klarendal als case centraal. In deze paragraaf wordt het Sportpunt Klarendal en de functie die het vervult in de wijk besproken.

4.1.1 “EXTRA SPORTPARTICIPATIE VANUIT EEN INTEGRALE AANPAK, EEN VERBINDENDE AANPAK.”

Uit de interviews blijkt dat het Sportpunt Klarendal zijn oorsprong vindt in de BOS Impuls. Deze subsidiestroom van het Ministerie van VWS activeerde mensen mee te denken over een sportvoorziening in de wijk Klarendal. Op de vraag hoe zij bij het Sportpunt betrokken raakte antwoordt een welzijnsmedewerker uit de wijk:

“Ik weet niet hoeveel jaar geleden, volgens mij bestaat het 7 jaar nu. Toen waren de BOS gelden er nog, Buurt Onderwijs Sport. Toen heb ik uurtjes daarvoor gekregen om in de werkgroep BOS te gaan zitten. De basis was samenwerken, de link met het Buurt Onderwijs en Sport te leggen.”(partner Sportpunt Klarendal)

Een medewerker van de gemeente Arnhem geeft een vergelijkbaar antwoord:

“BOS is de basis geweest voor de gedachte van het sportpunt. Zei het dat bos een methodiek is en sportpunt een organisatievorm. Maar de methodiek vindt uiteindelijk zijn maximale climax in een organisatie, dat is wat er gebeurd is.”
(medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Volgens een medewerker van de gemeente Arnhem komt de werkwijze die het Sportpunt Klarendal hanteert doordat het Rijk hier sturing op geeft door de criteria aan subsidiegelden. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“Aan de andere kant is het ook uit het verleden dat al die regelingen die staken er wel op in dat je wel moet samenwerken. Dat geldt ook als je kijkt naar de combinatiefunctionaris, daar moet je met het onderwijs samenwerken. En straks moet het in de wijken samen. Ja, ik denk dat het toch allemaal vanuit het Rijk gestimuleerd is.” (medewerker gemeente Arnhem)

Zoals eerder benoemd in het hoofdstuk 1.3.2 is de wijk Klarendal een krachtwijk. De inzet van sport als een middel om sociale problematiek in de wijk te verminderen wordt onderschreven door een medewerker van het Sportbedrijf Arnhem:

“Het heet niet voor niets een aanpakwijk of een krachtwijk. Er speelt multi problematiek op het vlak van inkomen, werk, opleidingsniveau maar ook op het vlak van participatie. Nou, dat bijeenrapend en wetend dat sport en beweging een heel mooi middel is om aan leefbaarheid te werken of aan maatschappelijke participatie te werken, aan gezondheid te werken.”
(medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Deze beleidsdoelstelling wordt in de praktijk vertaald naar de doelstelling om bewoners van de wijk Klarendal in beweging te brengen. Een partner van het Sportpunt Klarendal zegt hierover:

“Dat is die achtergrond dat we gezegd hebben we moeten kinderen volwassenen tieners en jongeren meer aan het sporten krijgen vandaar de gedachte eigenlijk van het Sportpunt Klarendal.” (partner Sportpunt Klarendal)

Naast mensen in beweging brengen wordt de laagdrempelige prijs van het Sportpunt Klarendal ook als doelstelling genoemd. Een betrokken partner van het Sportpunt Klarendal zegt hierover:

“We wilden eigenlijk gewoon een sportclub zeg ik dan maar even, voor Klarendallers jong en oud zodat ze voor een vrij gering bedrag konden sporten en bewegen.”(partner Sportpunt Klarendal)

Medewerkers van het Sportpunt en de gemeente erkennen deze doelstelling. Tevens wordt de aanpak van het Sportpunt Klarendal om dit doel te bereiken besproken, een verbindende aanpak:

“Mensen in beweging krijgen, dat is het doel. En eigenlijk moet Sportpunt Klarendal straks in klarendal, Sint Marten en Sonsbeekkwartier eigenlijk de sportaanbieder zijn. Of dit nu met scholen is, met de Leuke Linde of het wijkcentrum is. In principe moet alles eigenlijk met sport te maken hebben in de wijken moeten de mensen denken oh Sportpunt Klarendal.”(medewerker Sportpunt Klarendal)

“extra sportparticipatie vanuit een integrale aanpak, een verbindende aanpak.” (Medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Deze overkoepelende en brede aanpak voor sport in de wijk Klarendal komt ook in de naamgeving tot uiting, een medewerker van het Sportpunt Klarendal zegt hierover:

“De ongeorganiseerde activiteiten die plaatsvinden in de wijken, dat moet allemaal onder een hoed vallen zoals ik straks al zei, onder één punt.” (medewerker Sportpunt Klarendal)

Deze sportvereniging wil dus het punt van Klarendal zijn als het gaat om sport en bewegen. Een medewerker van het Sportpunt geeft aan hoe dit in de praktijk in zijn werk gaat:

“door in principe alle sportactiviteiten op ons te nemen, de kosten, de lesgevers en dergelijke, hebben we een vereniging uit de grond getrokken en ook onze partners laten zien van dat is een losse activiteit van jou en die kinderen willen heel graag lid worden en jij gaat mee dan blijft het echt jouw activiteit maar het valt onder Sportpunt” (Medewerker Sportpunt Klarendal)

Een partner van het Sportpunt geeft aan dat het Sportpunt Klarendal deze functie nu vervult in de wijk maar geeft tevens een andere taak van het Sportpunt aan die door het tekort aan verenigingen zich moeizaam ontwikkelt:

“Volgens mij valt alles nu onder het Sportpunt. En je hebt in Klarendal natuurlijk nog wel aparte aanbieders, een sportschool, Fred Royers, en er zitten er nog wel meer. Maar vrij weinig want daarom is ook het Sportpunt volgens mij opgezet om kinderen dan ook weer door te wijzen naar de verenigingen. Maar er zijn heel weinig verenigingen in de wijk.”(partner Sportpunt Klarendal)

In de wijk Klarendal zijn weinig verenigingen gevestigd, de georganiseerde sport in Klarendal is gering. Een medewerker van de Gemeente Arnhem op de vraag hoe deze aankijkt tegen het Sportpunt Klarendal:

“geweldige oplossing voor die wijken die zichzelf niet kunnen organiseren.”(medewerker gemeente Arnhem)

In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op deze doelstelling van het Sportpunt om sportinfrastructuur te ontwikkelen in de wijk Klarendal.

4.1.2 “MODEL SPORTPUNTEN IS EIGENLIJK NIKS MEER DAN EEN SAMENWERKINGSMODEL IN DE SPORT.”

Uit de interviews bleek dat de slechte sportinfrastructuur in Klarendal één van de redenen was om het Sportpunt Klarendal te ontwikkelen. Een medewerker van de Stichting Sportpunten Arnhem en een partner van het Sportpunt Klarendal zeggen hierover:

“Omdat er weinig verenigingen zijn, er weinig wordt aangeboden, omdat het allemaal wat hapsnap is en weinig gestructureerd.”(medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

“Toen was het zo dat er maar een aantal sportverenigingen maar die hingen als los draad eigenlijk aan elkaar.”(partner Sportpunt Klarendal)

Een van de uitgangspunten van het Sportpunt Klarendal is om de slechte sportinfrastructuur in de wijk te verbeteren. Hierbij wil het Sportpunt door samenwerking verenigingen naar de wijk halen. Een medewerker van het Sportbedrijf zegt hierover het volgende:

“Het model Sportpunten is eigenlijk niks meer dan een samenwerkingsmodel in de sport. Is het in eerste instantie vooral gericht op wijken waar de sportdeelname heel gering was en de sportinfrastructuur heel zwak was.”(Medewerker Sportbedrijf Arnhem)

De aanpak in de praktijk om verenigingen naar de wijk te halen en daarmee sportinfrastructuur te realiseren wordt door een medewerker van het Sportpunt Klarendal beschreven:

“Sportverenigingen voeren onder de vlag van Sportpunt Klarendal een activiteit uit, in de hoop dat ze dit gaan overnemen. We kijken van wat kunnen ze allemaal aanbieden dus dat we ook niemand anders benaderen”(medewerker Sportpunt Klarendal)

In de interviews kwam naar voren dat partners uit de wijk deze werkwijze van het Sportpunt Klarendal als positief ervaren en dat dit zijn vruchten afwerpt. Ook commerciële initiatieven vinden de weg naar Klarendal. Dit blijkt uit de volgende reacties:

“Nou aan nieuwe partijen in de wijk, zoals die basketbalvereniging. Maar ook meer aandacht voor voetbal, een voetbalschool is er opgericht. Meer aanbod en ze kijken ook naar de vraag en stemmen daar hun aanbod op af. En de concrete samenwerking en ze zitten goed in het netwerk.”(partner Sportpunt Klarendal)

“Het zegt ook wel wat over Klarendal wat voor wijk het is, ik denk 10/12 jaar geleden was er geen hond die er aan dacht om dat überhaupt te beginnen. Dus op zich mag je dat ook wel als iets positiefs zien.”(partner Sportpunt Klarendal)

Volgens de partners voorziet het Sportpunt Klarendal in de overkoepelende functie die het graag wil vervullen:
“Dat het overzichtelijker is denk ik, dat overkoepelende. Alle sport- en spelactiviteiten vallen allemaal onder Sportpunt, dat is gewoon een hele duidelijke weg die je nu kan volgen” (partner Sportpunt Klarendal)

Deze overkoepelende functie van het Sportpunt zal in de volgende paragraaf verder uitgediept worden. Ook zal hier ingegaan worden op de bredere functie van het Sportpunt.

4.1.3 "JA DAT VIND IK WEL HEEL MOOI, WANT DAN GA JE EEN BEETJE BUITEN JE EIGEN KADER HÉ."

In de vorige sub-paragraaf kwam naar voren dat het Sportpunt meer is dan alleen het aanbieden van sport. In deze paragraaf wordt ingegaan op de verbindende en maatschappelijke functie die het vervult in de wijk. Volgens een medewerker van de Stichting Sportpunten Arnhem kan het doel van het Sportpunt breder zijn dan alleen sport, hij zegt hierover het volgende:

“terwijl de doelstelling wel wat breder zou kunnen zijn hoor, sport, bewegen, leren bewegen. Die drie elementen mogen daar wel inzitten. Het is vooral sport maar zijn ook heel wat andere activiteiten. Kunstzaken, Rijnstadactiviteiten, spelletjes, evenementen, vakantieactiviteiten, die daar ook een plek in kunnen krijgen.” (medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

Ook de partners van het Sportpunt Klarendal spreken uit dat het Sportpunt meer is dan alleen het aanbieden van sport. Ze spreken dat er naast de afstemming van activiteiten in de wijk ook een verbindende rol is die het Sportpunt moet pakken en past bij de wijk, twee partners en een medewerker van het Sportpunt zeggen hier het volgende over:

“Ik denk dat ze zich nu teveel bezig houden met het sportaanbod zelf aan te bieden en minder met te kijken naar wie nu wat aanbiedt. Ik vind eigenlijk dat ze een stap terug moeten zetten, dat ze erboven moeten gaan staan en als het ware veel meer moeten gaan aansturen.” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

“Dat is eigenlijk de extra dimensie die je eraan geeft, daarin zit ook met name die verbinding van al die partijen. Dus niet alleen aan de aanbod-kant verbinden en deelnemers bij elkaar brengen maar ook aan de organisatiekant allerlei partijen bij elkaar brengen.” (medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

De uitspraken van een medewerker van het Sportpunt Klarendal veronderstellen dat het Sportpunt deze rol ook graag in Klarendal wil pakken, hij spreekt over het inzetten van sport als een middel om bredere doelen te bereiken:

“Die sociale structuur die ontstaat is veel belangrijker en die gaat veel verder dan sport. Sport is het instrument om ernaar toe te komen, maar het is veel meer dan dat. Daar hadden we in het begin over, het stimuleren van ondernemerschap, ontwikkeling van mensen, talenten van mensen. Mensen uit hun sociale structuur halen, sociale positie halen, daar zit veel meer achter.” (medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

Het stimuleren van ondernemerschap en de ontwikkeling van talenten door het Sportpunt Klarendal wordt ook beaamd door de partners van het Sportpunt. Eén van de partners zegt hier het volgende over:

“Sportpunt zou zich vooral daar meer op moet richten om dus echt jonge ondernemers in een wijk om die te begeleiden het eerste jaar. Het zou ook wel heel prettig zijn als ze je bepaalde tips geven.” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

In de interviews kwam ook naar voren dat het Sportpunt Klarendal een maatschappelijke rol vervult in de wijk. Twee partners van het Sportpunt Klarendal over deze rol:

“ja dat vind ik wel heel mooi, want dan ga je een beetje buiten je eigen kader hé. Dan ga je meer, als je als doel gezondheid hebt, dan moet je daar ook breder naar kijken met meerdere disciplines. Ik zou het wel mooi vinden als ze breder kijken dan alleen maar sport.” (partner Sportpunt Klarendal)

“als opbouwwerker kijk je vanuit de bewoners van hoe kan ik de wijk verbeteren en daarbij zie ik sport als een middel. En als er dan een organisatie als het Sportpunt is die het maakt dan natuurlijk zoek ik als opbouwwerker in die zin de samenwerking en kijk je of het nog steeds voldoet aan wat je er ooit bij bedacht hebt.” (partner Sportpunt Klarendal)

Een medewerker van het Sportbedrijf Arnhem spreekt ook over de maatschappelijke doelen en de kansen daarin voor het Sportpunt:

“dat moet allemaal binnen het sportpunt, of binnen een reguliere vereniging. Dat zijn wel de subdoelen en daar is het jongerenwerk ook mee bezig en daar is met die gezondheidsproblemen als overgewicht en voeding, voorlichting, is de GGD, HGM. Dus die koppelingen kun je heel makkelijk maken. Dit zijn vindplaatsen voor de andere partners, aangrijpingspunten.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

In deze paragraaf werd de rol van het Sportpunt Klarendal besproken, in de volgende paragraaf wordt de samenwerking die hierin plaatsvinden verder uitgediept.

4.2: SAMENWERKING IN HET SPORTPUNT KLARENDAL

De respondenten zijn in de interviews ook gevraagd naar de samenwerkingsvorm zoals deze bij het Sportpunt Klarendal plaatsvindt. In paragraaf 4.2.1 en 4.2.2 worden de relatie tussen enerzijds belangen en anderzijds afhankelijkheidsrelatie en het ontstaan van samenwerking besproken. In paragraaf 4.2.3 wordt de samenwerking tussen publieke en private organisaties in het Sportpunt Klarendal besproken.

4.2.1 "JUIST DIE BELANGEN EN TEGENSTELLINGEN DIE MAKEN SAMENWERKING BEST MOEILIJK."

In de interviews zijn de partners van het Sportpunt Klarendal ook ondervraagd over bepaalde belangen die zij zien bij het ontstaan en ontwikkeling van een samenwerking. In de volgende uitspraken komt naar voren dat er zeker gedeeld belang moet zijn tussen partijen om tot samenwerking te komen en dat dit samenwerking ook kan benadelen:

"Het is een gemeenschappelijk belang, het welzijn van de wijkbewoners, de gezondheid van de wijkbewoners. Je zoekt naar gemeenschappelijke belangen. In de zoektocht naar partners zoek je naar dat gemeenschappelijk belang, je moet goed beoordelen van hé heeft die partner hier wat aan." (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

"het heeft toch altijd met belangen te maken, juist die belangen en tegenstellingen die maken samenwerking best moeilijk." (medewerker gemeente Arnhem)

Een partner van het Sportpunt Klarendal noemt de eerder in paragraaf 4.1.3 genoemde taak van het Sportpunt om afstemming van activiteiten te realiseren als een belang om samen te werken:

"een groot belang is dat we elkaar niet in het vaarwater zitten. Want ik wil een mooi aanbod neerzetten maar ik vind het net zo belangrijk dat kinderen ook gaan sporten." (partner Sportpunt Klarendal, welzijnswerk)

De bovenstaande uitspraak van een partner van het Sportpunt veronderstelt ook dat efficiëntie ook een bepaald belang kan vormen voor het aangaan van samenwerking, dit blijkt ook uit de volgende uitspraak van een medewerker van het Sportpunt Klarendal:

"Ik denk als ze iets te bieden hebben zeg maar, dus dat het een soort meerwaarde heeft of een soort win win is." (partner Sportpunt Klarendal)

"je gaat uiteindelijk efficiënter om met middelen en dat past natuurlijk prima in deze tijd. Daar ligt een belangrijk aanknopingspunt voor samenwerking, dat je efficiënt kan werken en afstemt wat wel en niet moet gebeuren en dan zegt jullie doen dat en dan doen wij dit." (medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

Een ander belang die door de ondervraagden wordt benoemd is de winst die zij boeken door samenwerking. Dit komt naar voren in de volgende uitspraken:

"Dus wat dat betreft was het Sportpunt een hele mooie mogelijkheid om aan meer leden te komen" (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

"Als ik geen vergoeding krijg van Sportpunt Klarendal dan zou ik er ook over twijfelen om het te doen. Het gaat mij om het eindresultaat, ik wil gewoon bokkers, meisjes, jongens, ontwikkelen naar een hoger level." (medewerker Sportpunt Klarendal)

Een ander voorbeeld van dit eigen belang in de samenwerking blijkt uit de uitspraak van een commerciële partner van het Sportpunt Klarendal. De tegenpartij moet volgens deze partners in de samenwerking of toekomst iets kunnen bieden:

“Dus dit is ook een reden dat ik dit doe om binnen het Sportbedrijf een goede partner te krijgen. Vandaar vind ik het ook niet erg om af en toe wat extra’s te doen voor een sportpunt.” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

“je werkt met een partner omdat hij wat te bieden heeft. En dan geef je die partner het vertrouwen om dat uit te voeren, en dan kijk je wel van of die partner wat jij vindt doet wat hij moet doen. En als dat niet zo is dan heb je een gesprek met elkaar” (partner Sportpunt Klarendal)

Organisaties hebben elk hun eigen belang om samen te werken. In de volgende uitspraken komt naar voren dat organisaties een maatschappelijk belang voor de wijk identificeren in de samenwerking met het Sportpunt:

“Dat er zoveel mogelijk activiteiten gebeuren op het gebied van sport. Dat is ons belang, het is in het belang van Klarendal dat er gesport wordt. Dat kinderen, tieners, jongeren en vooral onze doelgroep is dan de kinderen dat die zich kunnen ontwikkelen.” (partner Sportpunt Klarendal)

“Je bent opbouwwerker en wijkmanager van Klarendal en je weet er zijn veel dikke mensen om het maar even kort door de bocht te zeggen en kinderen moeten kunnen sporten nou dat is meer ons belang.” (partner Sportpunt Klarendal)

In paragraaf 4.1.3 gaf één van de partners aan dat de ontwikkeling van ondernemerschap ook een functie moet zijn voor het Sportpunt Klarendal. Uit de volgende uitspraak blijkt dat deze functie direct heeft geleid tot een belang om met het Sportpunt samen te gaan werken:

“Maar het is ook iets wat ik terug wil doen, Sportpunt heeft me drie jaar geleden eigenlijk op weg geholpen, toen ik eigenlijk nog niets had. Nu heb ik dit en heb ik zoiets van ja ik mag ook wel wat terugdoen voor het Sportpunt”. (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

5.2.2 “SAMENWERKING, MET ÉÉN HAND KUN JE NIET KLAPPEN”

Uit de interviews kwam ook de afhankelijkheid van organisaties in samenwerking naar voren. Afhankelijkheid speelt een rol bij het aangaan van samenwerking bij het Sportpunt Klarendal. De volgende uitspraak van een partner van het Sportpunt Klarendal veronderstelt deze afhankelijkheid:

“samenwerking, met één hand kun je niet klappen dat heb ik je aan de telefoon al gezegd. Je hebt er twee voor nodig om te kunnen klappen. Dus als vereniging zonder dat kan niet, dat heeft geen bestaansrecht. Dus overal moet je investeren, overal probeer je bij te zijn, overal je stempel te laten gelden. Niet te drukken maar te laten gelden.” (partner Sportpunt Klarendal)

Eerder in sub paragraaf 4.1.2 werd duidelijk dat er weinig sportverenigingen zijn gevestigd in Klarendal. De volgende uitspraken stellen dat er hierdoor een bepaalde afhankelijkheid is van organisaties aan het Sportpunt Klarendal:

“Dan ga je eerst kijken in de wijk, wat zit er in de wijk en wat kan ik doen met verenigingen en instanties uit de wijk zodat kinderen ook daar wekelijks gaan sporten. Dan kom je er dus achter dat je hier alleen het Sportpunt had en een

vechtsportorganisatie maar niet zozeer andere dingen, je hebt geen voetbal vereniging hier in Klarendal, geen volleybalvereniging. Vandaar dat ik de samenwerking met Sportpunt heb opgepakt.” (partner Sportpunt Klarendal)

“dat je ook je netwerk nodig hebt. Omdat zij ook moeten weten dat je goed werk levert. Zij zijn ook een promotiemiddel voor mij. Ze weten dat ik het goed doe, anders sturen je ze niet door.” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

Een andere soort afhankelijkheidsrelatie wordt gegeven door een commerciële partner uit de wijk. Deze geeft aan dat samenwerking noodzakelijk is om de huidige manier van werken vast te houden:

“Dus komen we nu op het punt dat samenwerking nog veel belangrijker voor ons wordt, dat een Sportbedrijf heel belangrijk voor ons is, dat een NOC*NSF waar ik recentelijk mee heb gezeten heel belangrijk voor ons is. Die moeten ons nu heel erg gaan steunen om op die manier door te kunnen gaan. Anders moet ik op een gegeven moment echt tegen mensen gaan zeggen van ja meneer u bent niet juist verzekerd, kom over een jaar maar terug.” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

4.2.3: “WIJ KUNNEN DAT ALLEMAAL NIET VOOR NIETS GAAN DOEN.”

Binnen het Sportpunt Klarendal vindt zowel samenwerking plaats met profit als non-profit organisaties. In de interviews is ook aan de partners gevraagd hoe zij deze samenwerking ervaren en hoe deze samenwerking verloopt. Gebleken is dat de samenwerking met private sportorganisaties moeizaam is, ondanks een gemeenschappelijk belang dat wel aanwezig is:

“Hun belang is om mensen in de wijk aan het sporten te krijgen, aangezien het feit dat de mensen hier financieel de inkomens niet bijster hoog zijn moet je dit laagdrempelig doen. Ik wil de mensen ook laten sporten maar ik heb een commercieel bedrijf dus ik moet geld verdienen. Bij mij moeten ze betalen.” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

Uit de volgende uitspraken van commerciële aanbieders wordt duidelijk welke rol prijsstelling heeft in de eventuele samenwerking met het Sportpunt Klarendal:

“Het punt uiteindelijk is steeds de financiën. Wij kunnen dat allemaal niet voor niets gaan doen. Ik kan dat niet, het is heel laagdrempelig 40 euro per maand, voor die kinderen 25 euro per maand nog niet eens. Ik kan dus niet lager gaan zitten, dat willen ze uiteraard wel maar dan moet ik dus andere uren opofferen die hier nu betaald zijn om Sportpunt Klarendal hier te laten sporten. Dat gaat niet.” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

“Alleen omdat ze bij het Sportpunt 5 euro per maand betalen en bij ons 30 euro per maand betalen voor onbepaald sporten is die stap veel te groot.” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

De commerciële partners van het Sportpunt hebben moeite met de prijs. Een non-profit partner van het Sportpunt Klarendal stelt juist dat de prijs te hoog is. Dit heeft in het verleden dan ook tot discussies geleid. Dit blijkt uit de volgende uitspraken:

“wij zijn een laagdrempelige voorziening en wij vinden dat elk kind die hier komt spelen, niet iedere heeft vijf euro per maand en niet iedere ouder heeft 65 euro per jaar bijvoorbeeld. Maar we willen hier een laagdrempelige voorziening en in

ons beleidsplan staat ook dat elk kind hier moet kunnen deelnemen aan de activiteiten hier op de Leuke Linde.” (partner Sportpunt Klarendal)

“Ik denk bijvoorbeeld wel eens mee in discussies, tussen het Sportpunt en de Leuke Linde is vaak een discussie want de Leuke Linde zegt van we willen alles gratis doen en het Sportpunt zegt juist nee je moet bij ons lid zijn”. (partner Sportpunt klarendal)

In deze paragraaf werden de belangen en afhankelijkheidsrelaties bij samenwerking in het Sportpunt Klarendal besproken. Tevens is in paragraaf 4.2.3 de discussie tussen profit en non-profit partners van het Sportpunt uiteengezet.

4.3 DE ROL VAN DE VERBINDER

In paragraaf 4.2 werd gesproken over de belangen die organisaties hebben om tot samenwerking te komen. Ook in paragraaf 4.1.3 werd deze rol al benoemd. Een beleidsmedewerker van de gemeente Arnhem spreekt over de rol van een verbinder bij het tot-stand-komen van samenwerking:

“Ik denk dat het samenwerken bijna altijd als bron heeft dat partijen er zelf ook voordeel mee hebben. En je hebt altijd een soort verbinder nodig.” (medewerker gemeente Arnhem)

In de interviews is deze rol verder uitgediept. Allereerst wordt de rol van de coördinator van het Sportpunt Klarendal besproken. Hieruit blijkt dat de rol van verbinder in het Sportpunt Klarendal door meerdere mensen wordt uitgevoerd, deze vaststelling wordt verder toegelicht in sub-paragraaf 4.3.2.

4.3.1 “HIJ LEGT ZO’N SPORTPUNTLAAGJE OVER DE HELE WIJK HEB IK HET IDEE.”

De coördinator van het Sportpunt Klarendal is een combinatiefunctionaris die werkzaam is bij het Sportbedrijf Arnhem. Uit de volgende uitspraken blijkt dat hij dit al jaren doet en hij ook door partners van het Sportpunt als gezicht van het Sportpunt Klarendal wordt gezien:

De coördinator is natuurlijk al 11 jaar of 12 jaar hier in de wijk, dus hij kent de mensen en de kinderen. Hij enthousiasmeert en mensen weten dat als hij er is dat het van het Sportpunt is. Hij is gewoon het Sportpunt voor de wijk, als je iemand anders neerzet dan ben je het gezicht van het Sportpunt kwijt en dat is natuurlijk zonde, daar heb je in geïnvesteerd.” (partner Sportpunt Klarendal)

“Ik denk dat de mensen hier de coördinator steeds meer aan het Sportpunt verbinden, hij timmert ook wel aan de weg vind ik. Met die folders en hij gaat de scholen langs. Hij legt zo’n Sportpuntaagje over de hele wijk heb ik het idee.” (partner Sportpunt Klarendal)

Zijn werkwijze wordt als positief ervaren, de volgende uitspraak van een partner van het Sportpunt Klarendal geeft dit het beste weer:

“Vooral de contacten met de doelgroep, kinderen. De doelgroep ouders. Heel korte lijntjes, makkelijk in de omgang en ze staan volgens mij wel met de voeten in de klei. Die docenten, de coördinator vooral, is heel makkelijk en flexibel en spreekt de taal van de wijk.” (partner Sportpunt Klarendal)

In de interviews met partners van het Sportpunt Klarendal werd duidelijk dat de coördinator een aantal operationele taken heeft. In de volgende uitspraken worden zowel een promotionele als faciliterende rol genoemd:

“zorgen dat daar de activiteiten gepromoot worden. Sportpunt heeft natuurlijk wel een leuk aantal activiteiten, 10, 15, 20 activiteiten. Maar je kunt wel activiteiten hebben maar ze moeten ook wel goed bezocht worden. Dus zijn rol is inderdaad dat kinderen, de mensen, weten dat er activiteiten zijn. Welke activiteiten zijn er, wanneer de activiteiten zijn, waar de activiteiten zijn.” (partner Sportpunt Klarendal)

“Hij moet ervoor zorgen dat ik mijn les kan geven, te faciliteren. Hij is meer voor de ruimte en als ik iets nodig heb, handschoenen of een zak.” (partner Sportpunt Klarendal)

Een medewerker van het Sportbedrijf Arnhem spreekt over een makelaarsrol voor de coördinator van het Sportpunt:

“Dat is zijn rol. Daar moet hij, zo’n makelaar moet weten bij wie hij wat voor huis zoekt. Moet hij goed in zijn wijk kijken wat voor wijkbewoners daar in die wijk zijn, wat voor specifieke kenmerken hebben ze, hebben ze behoefte aan als het gaat om sport en bewegen en hoe kan ik dat voor elkaar krijgen. En daar is het sportpunt, omdat er in die wijk geen infrastructuur was, een tijdelijke oplossing voor. Die combinatiefunctionaris moet zorgen voor een passend antwoord op die vraag.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Hierbij is de coördinator degene die inspeelt op de eerder in sub paragraaf 4.1.2 geformuleerde doelstelling om sportinfrastructuur naar Klarendal te halen en het aanbod in de wijk met partners af te stemmen. Ook wordt duidelijk dat deze coördinator als combinatiefunctionaris aangesteld is. De rol van verbinder ligt volgens de ondervraagden ook bij de coördinator van het Sportpunt Klarendal. Volgens hen is hij de verbinder voor het Sportpunt Klarendal in de wijk. De volgende uitspraken definiëren deze taken als operationele verbinder in de wijk:

“Hij moet sportaanbieders in de wijk als het ware verleiden, die rol. Zodat hij niet alles zelf hoeft te doen. Vooral kijken naar sportaanbieders wat past bij de wensen en mogelijkheden van de wijkbewoners. Zodat er een sportinfrastructuur ontstaat hé, die past bij het profiel van de wijk.”(medewerker Sportbedrijf Arnhem)

“Iedereen moet snappen dat het een samenwerkingsverband is. En ik denk dat in de wijk de coördinator daar cruciaal in is, die straalt dat uit. Die is in feite de verbinder, degene die op praktisch, operationeel niveau de verbindingen maakt en ze laat slagen. Als de coördinator niet goede afspraken maakt met Rijnstad over wat in de Hommel gebeurt, in het wijkcentrum en dat goed neerzet en ervoor zorgt dat er programma komt, dat er deelnemers zijn, dan slaagt de samenwerking niet.” (medewerker stichting Sportpunten Arnhem)

De coördinator van het Sportpunt Klarendal zelf over de grote veranderingen die in zijn werk hebben plaatsgevonden:

“Er is vanaf het begin dat ik binnen kwam tot hier echt gigantisch veel veranderd. Ik begon als sport en spelwerker, dus als uitvoerder.” (medewerker Sportpunt Klarendal)

“In het verleden was het echt een kwestie van 2/3 weken heb je iets opgestart, en nu is het misschien wel een kwestie van 2 maanden dat je iets opstart. Omdat je echt verder moet zoeken om continuïteit te krijgen, wie gaan we erbij betrekken, wie gaat het doen, wie kan ons helpen. Dus ik kijk nu veel breder.” (medewerker Sportpunt Klarendal)

Ook ervaart de respondent de rol als verbinder in de wijk. Op de vraag hoe hij zichzelf als verbinder ziet antwoordt hij:

“coördinerend, adviserend. Vooral coördineren, dat je er echt wolk bent, het overzicht hebt over alles wat gebeurt in de wijk Klarendal op gebied van sport. En dat je eigenlijk grip hebt op de schakels die je onder je hebt goed kan aansturen en het Sportpunt optimaal kan laten functioneren.” (medewerker Sportpunt Klarendal)

4.3.2 “HIJ IS TOCH MEER DE PRAKTISCHE VERBINDER IN DE WIJK ZO ZIE IK HEM.”

In de vorige sub paragraaf werd de rol van de coördinator van het Sportpunt Klarendal besproken. Hier kwam naar voren dat hij de rol als operationele verbinder vervult. De verbinder heeft volgens een medewerker van het Sportbedrijf Arnhem meerdere competenties naast de operationele. Een van de respondenten stelt dat:

“Die verbinder daar moet ook tactisch, strategisch en operationeel analyseren. Alles heeft met alles te maken en dat vergt op de werkvloer een brede kijk.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Ook de partners uit de wijk spreken over andere competenties die gevraagd worden bij het leggen van verbindingen. Een partner van het Sportpunt Klarendal:

“Als het toch wat om formelere dingen gaat dan moet je de coördinator van het Sportpunt Klarendal denk ik niet vragen, hij is toch meer de praktische verbinder in de wijk zo zie ik hem.” (partner Sportpunt Klarendal)

De rol van coördinator van het Sportpunt als verbinder op meerdere niveaus wordt ook door medewerkers van de gemeente en het Sportpunt in twijfel getrokken. In de volgende uitspraken gaan zij in op deze niveaus en de competenties van een combinatiefunctionaris om de strategisch/tactische verbindingen te leggen:

“Dan kan een bestuur de opdracht geven aan een combinatiefunctionaris om het op operationeel en tactisch niveau. Op strategisch niveau moet een bestuur het zelf doen.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

In de volgende paragraaf wordt deze rol van een verbinder op strategisch en tactisch niveau verder uiteengezet.

4.3.3 “IK DOE DAT WAT MEER OP STRATEGISCH NIVEAU HÉ”

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat de informanten naast een operationele verbinder ook taken zien weggelegd voor een verbinder op strategisch-tactisch niveau.

Partners van het Sportpunt Klarendal over de rol van de coördinator van Sportpunt Klarendal zeggen hierover:

“Ik denk dat je daar ook iemand anders bij moet zetten, iemand die het over kan brengen en ook zeg maar financieel een gedeelte en van waarom het interessant kan zijn voor iedereen van waarom ga ik ook hierin in verder. Dat moet je de coördinator van het Sportpunt Klarendal laten doen voor een deel maar daar moet je ook iemand naast zetten.” (partner Sportpunt Klarendal)

De coördinator beschrijft zelf ook de taken van de coördinator van de Stichting Sportpunten Arnhem in het Sportpunt Klarendal op tactisch niveau. Dit blijkt uit de volgende uitspraak:

“de coördinator van de stichting Sportpunten Arnhem is bezig van hier zitten we nu en over 5 jaar willen we hier zitten, 800 leden, een eigen clubhuis, zoveel vrijwilligers, zo willen we het bestuur hebben. Dus hij is echt op de hele lange termijn tactisch bezig. Dus hoe we het verhaal echt kunnen afronden en kunnen zeggen het staat er klaar, dat de club zelf kan draaien en daar is hij heel veel mee bezig.” (medewerker Sportpunt Klarendal)

Deze verschillende rollen worden ook onderschreven door een medewerker van de Stichting Sportpunten, over zijn eigen rol zegt hij het volgende:

“Ik doe dat wat meer op strategisch niveau hé, ik praat met een wijkmanager, ik praat met de mensen hier binnen de gemeente. Maar daar is ook steeds mijn boodschap laten we samenwerken, doe mee, er is plek voor jullie, we zetten jullie erbij, we plaatsen een berichtje op de website.” (medewerker stichting Sportpunten Arnhem)

Ook in de totstandkoming van de Sportpunten heeft hij al deze verbindende rol vervuld. Over de vorming van projectteams voor de ontwikkeling van het Sportpunt zegt een medewerker van de Stichting Sportpunten Arnhem:

“In Klarendal was de wijkmanager, de opbouwwerker van Rijnstad, de directeur van de basisschool die in het MFC komt, Kunstrijk. Die projectteams waar ik in feite de kar van trek zijn al een soort samenwerking, ze hebben dan al direct de link gelegd naar het wijkplatform, naar de wijkmanager” (medewerker stichting Sportpunten Arnhem)

4.4 ONTVLECHTING STICHTING SPORTPUNTEN & ROL GEMEENTE ARNHEM

In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de relatie van de gemeente Arnhem met de Sportpunten én de ontvlechting die plaats zal moeten vinden.

4.4.1 "DE BEDOELING IS DAT WE ALS GEMEENTE STEEDS MINDER VOOR DE BURGERS GAAN DOEN"

In de interviews kwam naar voren dat de Stichting Sportpunten Arnhem nu nog onder de gemeente Arnhem valt. Een medewerker van de Stichting Sportpunten Arnhem zegt hierover:

"In de afgelopen jaren was het gewoon één op één Sportbedrijf, Sportbedrijf wat zowel menskracht inzet als activiteitsgeld als faciliteiten. En wat je vorig jaar ziet is dat geld voor activiteiten bij het wijkplatform vandaan komt, geld voor activiteiten bij Krajicek, Cruiff, bij particulieren, subsidieverschaffers." (medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

Een medewerker van de gemeente Arnhem geeft aan dat de rol van de gemeente ook aan het veranderen is:

"De bedoeling is dat we als gemeente steeds minder voor de burgers gaan doen maar dat we aansturen dat ze het zelf regelen. We helpen ze vooruit om door iets te organiseren maar daarna moeten ze het wel zelf doen. Dit sluit helemaal aan bij de nieuwe beleidsmaatregelen die het college heeft voorgesteld." (medewerker gemeente Arnhem)

De stichting Sportpunten Arnhem valt nu nog onder de gemeente Arnhem. Medewerkers van de gemeente Arnhem en het Sportbedrijf geven aan dat dit zal moeten veranderen en de stichting ontvlochten moet worden:

"in principe moet het iets zijn wat op zichzelf staat en ook zichzelf in stand houdt, zonder dat wij daar in feite bemoeienis mee zullen hebben. Aan de andere kant zijn het juist moeilijke wijken dus we zullen dat altijd met iets meer aandacht blijven volgen dan de gemiddelde vereniging." (medewerker gemeente Arnhem)

"Eigenlijk moet een Sportpunt een jaarplan overleggen en op basis daarvan zou er een subsidieovereenkomst moeten, per jaar vastgesteld moeten worden, want wij zijn het eens met de prestaties die het Sportpunt gaat leveren en die past binnen het gemeentelijk sportbeleid. Zo'n relatie moet er ontwikkelt worden." (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

In de interviews met de partners van het Sportpunt Klarendal werd ingegaan op de ontvlechting van de Stichting van de gemeente. De partners van het Sportpunt Klarendal zijn hier positief over maar veronderstellen ook een rol voor de gemeente Arnhem:

"Ik zou het toejuichen als het Sportpunt Klarendal zelfstandig wordt. Los van de gemeente Arnhem, dat we samen nog veel meer dingen kunnen ontwikkelen op gebied van sport en spel." (partner Sportpunt Klarendal)

"ik denk dat de gemeente heel blij mag zijn met dit soort initiatieven, dit soort vormen. Maar dat heeft wel subsidie nodig. In ieder geval een kans geven om te ontwikkelen en te groeien. Dat kan gewoon niet in een paar jaar. Dat heeft een lange tijd nodig. En goede mensen erop inzetten, echt voldoende mensen dit laten begeleiden en uitvoeren." (partner Sportpunt Klarendal)

4.4.2 “DUS DE GEMEENTE EEN REGIE ROL”

In de vorige sub paragraaf werd duidelijk dat de relatie die de gemeente momenteel heeft met de stichting Sportpunten Arnhem verandert. Bij de ontvlechting van de Stichting Sportpunten Arnhem spreken de Partners over de rol van de gemeente Arnhem wanneer de stichting verzelfstandigd is:

“De gemeente Arnhem moet gewoon vind ik het Sportbedrijf blijven steunen, financieel. De mensen hier zoals de coördinator van het Sportpunt Klarendal en die andere, de coördinator van de stichting Sportpunten Arnhem dat ze hun werk kunnen doen. Dat is het enige wat de gemeente kan doen denk ik, en natuurlijk de mogelijkheid bieden om ergens te gaan sporten, accommodatie.”(medewerker Sportpunt Klarendal)

“Dus de gemeente een regie rol , wat dat betreft is het belangrijk van dat je zegt van dit hebben we er voor over en dit is het doel en ga het maar doen. Hier staan we voor, sport hebben we hoog zitten in de stad en dat moet ook in de krachtwijken gewoon georganiseerd worden.” (partner Sportpunt Klarendal)

De volgende uitspraken van een medewerker van de gemeente Arnhem en de coördinator van de Stichting Sportpunten Arnhem geven aan dat de rol van de gemeente in de relatie met het Sportpunt Klarendal voornamelijk in de inzet van personeel zit:

*“we kunnen hooguit een bijdrage leveren via combinatiefunctionarissen, dat kan met gesloten beurs zeg maar.”
(medewerker gemeente Arnhem)*

*“Voorwaarde scheppend, dus aan de ene kant menskracht inzetten, meer structureel. Een rol nemen in de financiering, als dat nou gaat om daadwerkelijk geld leveren waaruit dan weer betalingen gedaan kunnen worden of voor andere middelen.”
(medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)*

Als voorbeeld voor deze ontvlechting van de Stichting Sportpunten Arnhem wordt de Stichting Bouwspelplaats De Leuke Linde genoemd. Deze bouwspelplaats was vroeger ook in beheer van het Sportbedrijf Arnhem maar is tien jaar geleden als stichting verder gegaan. Over de relatie tussen de gemeente en deze stichting zeggen twee partners het volgende:

“ja de gemeente zo is het ook bij de Leuke Linde dat is ook een stichting, maar ze krijgen jaarlijks geld van de gemeente en ze moeten dus wel aan een aantal voorwaarden voldoen.”(partner Sportpunt Klarendal)

4.4.3: “ BETREK DE BEWONERS ERBIJ EN GEEF ZE BEPAALDE VERANTWOORDELIJKHEID”

Naast een verandering van de relatie tussen het Sportpunt en de gemeente Arnhem komt in de interviews ook naar voren dat bij veel partijen de wens leeft om wijkbewoners in de organisatie van het Sportpunt Klarendal te krijgen. De volgende uitspraak van een medewerker van het Sportbedrijf Arnhem geeft weer dat dit voor extra binding met de wijk kan zorgen:

“Zei het dat het zwak is dat nog steeds, vind ik, dat je eigenlijk een dagelijks bestuur wilt hebben met wijkbewoners erin. Dit zou nog veel mooier zijn. Want nu, het bestuur wat er nu is richt zich vooral op faciliteren en op mogelijkheden vinden. Maar het heeft vooral een strategisch doel, het zou mooier zijn als er nog een aantal bestuurders vanuit de wijk komen en die de wijkbinding versterken. Zoals je dit op de Leuke Linde bijvoorbeeld hebt.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Volgens een partner van het Sportpunt Klarendal was de opzet om wijkbewoners in de organisatie van het Sportpunt Klarendal te krijgen er al maar is deze nog niet gerealiseerd:

“Die opzet was er wel, maar dan moet je echt een bestuur hebben van mensen uit de wijk. Het was niet bedoelt als een satelliet van het Sportbedrijf.”(partner Sportpunt Klarendal)

Ook op dit onderwerp wordt in de interviews door de informanten gesproken over de Leuke Linde als voorbeeld. Een partner van het Sportpunt Klarendal over de voordelen die hij ziet:

“En dan pleiten wij heel erg voor dezelfde structuur als hier, betrek de bewoners erbij en geef ze bepaalde verantwoordelijkheid. Laat ze dan ook meepraten, meedenken en meebeslissen van hoe ze dat Sportpunt Klarendal zouden willen inrichten als klarendallers. En niet door professionals alleen. Die hebben de knowhow op sportgebied, maar de basis zou moeten zijn voor en door Klarendallers. Dat zou ik heel graag terug willen zien in zo’n stichtingsbestuur.” (partner Sportpunt Klarendal)

4.5 RESUMÉ

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste resultaten uit de semigestructureerde diepte-interviews met betrokkenen van het Sportpunt Klarendal gepresenteerd aan de hand van de interviewtopics. Hierin kwam naar voren dat het Sportpunt Klarendal vanuit een integrale, verbindende aanpak werkt aan sportsimulering in de wijk. De sportinfrastructuur in Klarendal is slecht. De betrokkenen zijn positief over de functie die het Sportpunt vervult in de wijk -sportinfrastructuur verzorgen- en stellen dat het Sportpunt haar doelen behaalt. Tevens stellen zij dat het Sportpunt Klarendal ook sport als een middel inzet: de verbindende rol die het Sportpunt heeft tussen organisaties in de wijk, het stimuleren van ondernemerschap en de maatschappelijke rol die het heeft in de wijk. De respondenten spreken over belangen en afhankelijkheden bij de ontwikkeling van interorganisatorische samenwerkingen. Hierbij is sprake van een gemeenschappelijk belang van de partners om wijkbewoners in beweging te brengen. Naast belangen van partners wordt door de respondenten ook over afhankelijkheden gesproken: doordat de sportinfrastructuur slecht is in Klarendal zijn partners afhankelijk van het Sportpunt dat wel sport- en beweegaanbod aanbiedt. Duidelijk werd dat de prijsstelling van de contributie een discussiepunt is tussen partners van het Sportpunt Klarendal. Ook kwam de rol van een verbinder aan bod, hierin spreken de betrokkenen van twee verbinders op meerdere niveaus. De coördinator van het Sportpunt Klarendal is als operationele verbinder het gezicht van het Sportpunt Klarendal. Daarnaast fungeert de coördinator van de Stichting Sportpunten Arnhem als verbinder op strategisch niveau. Tot slot werd duidelijk dat de rol van de gemeente Arnhem aan het veranderen is. Arnhem wil het initiatief meer bij de burger leggen en minder zelf doen. Dit uit zich in de ontvlechting van Stichting Sportpunten Arnhem. De respondenten lijken hier positief over maar zij zien hierin nog wel een regierol voor de gemeente Arnhem vanuit een subsidierelatie. Ook wordt duidelijk dat betrokkenen meer invloed van de civiele samenleving willen in het Sportpunt Klarendal: aangegeven wordt dat wijkbewoners in de organisatie moeten komen. In het volgende hoofdstuk zullen deze data worden geïnterpreteerd aan de hand van de eerder gepresenteerde samenlevingsdriehoek, theoretische achtergronden uit de literatuurstudie (h.2) en analysekader (3.7.1).

H5. ANALYSE

In het vorige hoofdstuk worden door de geïnterviewden een aantal interessante uitspraken gedaan over de interorganisatorische samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal en de rol van de verbinder hierin. In dit hoofdstuk wordt een analyse verricht, op basis van het analysekader waarin betekenisgeving vanuit Weick (1995) en de drie perspectieven van Martin en Frost (1999) die in hoofdstuk 3.1.4 zijn toegelicht. Tevens zal de eerder besproken samenlevingsdriehoek en de literatuurstudie (Hoofdstuk 2) worden ingezet om een verdieping van de empirische data te verkrijgen.

5.1 DE TERUGTREDENDE OVERHEID

In de interviews kwam naar voren dat de rol van de gemeente aan het veranderen is. Er is sprake van een terugtrekkende beweging van de gemeente Arnhem als het gaat om de financiering en organisatie van het Sportpunt Klarendal. Eerder werd het Sportpunt Klarendal volledig gefinancierd en dus ook gestuurd door het Sportbedrijf Arnhem, dit blijkt uit het volgende citaat:

"In de afgelopen jaren was het gewoon één op één Sportbedrijf, Sportbedrijf wat zowel menskracht inzet als activiteitengeld als faciliteiten. En wat je vorig jaar ziet is dat geld voor activiteiten bij het wijkplatform vandaan komt, geld voor activiteiten bij Krajiček, Cruijff, bij particulieren, subsidieverschaffers." (Medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

De eerder genoemde veranderende rol van de gemeente uit zich in de huidige ontwikkelingen binnen het Sportpunt Klarendal. In de citaten beschrijft een medewerker van de gemeente deze terugtrekkende beweging:

"De bedoeling is dat we als gemeente steeds minder voor de burgers gaan doen maar dat we aansturen dat ze het zelf regelen. We helpen ze vooruit door iets te organiseren maar daarna moeten ze het wel zelf doen. Dit sluit helemaal aan bij de nieuwe beleidsmaatregelen die het college heeft voorgesteld." (medewerker gemeente Arnhem)

"in principe moet het iets zijn wat op zichzelf staat en ook zichzelf in stand houdt, zonder dat wij daar in feite bemoeienis mee zullen hebben. Aan de andere kant zijn het juist moeilijke wijken dus we zullen dat altijd met iets meer aandacht blijven volgen dan de gemiddelde vereniging." (medewerker gemeente Arnhem)

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat de gemeente de Stichting Sportpunten toch niet helemaal los wil laten. Om sturing te kunnen blijven geven op het behalen van maatschappelijke doelstellingen in een krachtwijk zoals Klarendal beschrijven de informanten een subsidierelatie tussen de gemeente en de Stichting Sportpunten Arnhem. Hierbij heerst er consensus onder de informanten. Deze verandering wordt gezien als een positieve ontwikkeling. Dit komt overeen met de theorie van Van den Heuvel en Van Sterkenburg (2008). De gemeente geeft als opdrachtgever via subsidies sturing aan het Sportpunt Klarendal. Om in aanmerking te komen voor deze subsidies zal het Sportpunt Klarendal moeten voldoen aan de voorwaarden van de gemeente. Zo moet het Sportpunt Klarendal een bijdrage leveren aan het bevorderen van maatschappelijke doelstellingen van de gemeente. Gesteld kan worden dat de staat treedt op de achtergrond en moedigt de andere sferen aan een grotere rol op zich te nemen. Door de vorming van een subsidierelatie ontstaat er een andere rol voor de gemeente, deze sluit aan bij de terugtrekkende rol zoals Kjaer (2004) deze beschrijft in een verschuiving van government naar governance. De volgende citaten beschrijven deze veranderende rol in een subsidierelatie tussen de gemeente Arnhem en het Sportpunt Klarendal:

“Eigenlijk moet een Sportpunt een jaarplan overleggen en op basis daarvan kan er een subsidieovereenkomst moeten, per jaar vastgesteld moeten worden, want wij zijn het eens met de prestaties die het Sportpunt gaat leveren en die past binnen het gemeentelijk sportbeleid. Zo’n relatie moet er ontwikkeld worden.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

“Ik zou het toejuichen als het Sportpunt Klarendal zelfstandig wordt. Los van de gemeente Arnhem, dat we samen nog veel meer dingen kunnen ontwikkelen op gebied van sport en spel.” (partner Sportpunt Klarendal)

Deze veranderingen sluiten aan bij de terugtrekkende rol zoals Bovens (2007) en Kjaer (2004) deze beschrijven. Het opbouwen van een subsidierelatie tussen de gemeente en de stichting Sportpunten Arnhem is een verschuiving zoals ook Bovens (2007) deze beschrijft. Hij stelt dat de overheid verandert van een bestuurscentrum naar een netwerkpartij. Het Sportpunt Klarendal is één van de partijen in de wijk waarbij de gemeente door de subsidierelatie sturing wil geven om aan maatschappelijke doelen te werken. Deze subsidierelatie kan zowel uit financiële middelen als menskracht bestaan. Over deze nieuwe rol voor de overheid heerst onder de informanten consensus, wat blijkt uit de volgende citaten:

“Voorwaarden scheppend, dus aan de ene kant menskracht inzetten, meer structureel. Een rol nemen in de financiering, als dat nou gaat om daadwerkelijk geld leveren waaruit dan weer betalingen gedaan kunnen worden of voor andere middelen.” (medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

“Dus de gemeente een regie rol, wat dat betreft is het belangrijk van dat je zegt van dit hebben we er voor over en dit is het doel en ga het maar doen. Hier staan we voor, sport hebben we hoog zitten in de stad en dat moet ook in de krachtwijken gewoon georganiseerd worden.” (partner Sportpunt Klarendal)

Bij deze veranderende rol van de gemeente waarin het initiatief meer bij de civiele samenleving ligt zien de informanten ook een kans om het Sportpunt Klarendal dichterbij de wijk te brengen. Uit de volgende citaten komt naar voren dat er consensus heerst om na de ontvlechting ook wijkbewoners in de organisatie van het Sportpunt Klarendal te krijgen. Het doel hiervan is om ook de wijkbewoners een stem te geven, zoals dit enkele jaren geleden met de bouwspeelplaats in de wijk al is gebeurd:

“En dan pleiten wij heel erg voor dezelfde structuur als hier, betrek de bewoners erbij en geef ze bepaalde verantwoordelijkheid. Laat ze dan ook meepraten, meedenken en meebeslissen van hoe ze dat Sportpunt Klarendal zouden willen inrichten als Klarendallers. En niet door professionals alleen. Die hebben de knowhow op sportgebied, maar de basis zou moeten zijn voor en door Klarendallers. Dat zou ik heel graag terug willen zien in zo’n stichtingsbestuur.” (partner Sportpunt Klarendal)

“Zei het dat het zwak is dat nog steeds, vind ik, dat je eigenlijk een dagelijks bestuur wilt hebben met wijkbewoners erin. Dit zou nog veel mooier zijn. Want nu, het bestuur wat er nu is richt zich vooral op faciliteren en op mogelijkheden vinden. Maar heeft vooral een strategisch doel, het zou mooier zijn als er nog een aantal bestuurders vanuit de wijk komen en die de wijkbinding versterken. Zoals je dit op de Leuke Linde bijvoorbeeld hebt.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Dit sluit aan op de theorie van Edwards waarbij de overheid steeds meer invloed uitoefent op de civiele samenleving. Er heerst consensus om het Sportpunt Klarendal dichterbij de burger te brengen, een verschuiving van macht in de samenlevingsdriehoek (paragraaf 1.1.1) naar de civiele samenleving. Met deze verandering waarin burgers toetreden tot de organisatie van het Sportpunt Klarendal wordt er zoals Verhoeven

en Ham (2010) stellen een actieve en betrokken rol gevraagd van de burger. De overheid activeert de civiele samenleving om een bijdrage te leveren aan overheidsdoelen zoals sportparticipatie. De staat vervult hierdoor in de samenlevingsdriehoek een aanjagende functie richting de markt en civiele samenleving in een poging zijn eigen doelen te realiseren. Uit de bovenstaande citaten blijkt dat partners van het Sportpunt positief zijn over het feit dat de civiele samenleving meer invloed krijgt binnen het Sportpunt Klarendal.

5.2 BELANGEN EN AFHANKELIJKHEDEN BIJ SAMENWERKING

In de betekenisgeving van betrokkenen aan de samenwerking in het Sportpunt Klarendal heerst er consensus over het meespelen van bepaalde belangen bij samenwerking met het Sportpunt Klarendal. Dit blijkt uit de volgende citaten:

“Het is een gemeenschappelijk belang, het welzijn van de wijkbewoners, de gezondheid van de wijkbewoners. Je zoekt naar gemeenschappelijke belangen. In de zoektocht naar partners zoek je naar dat gemeenschappelijk belang, je moet goed beoordelen van hé heeft die partner hier wat aan.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

“Dat is die achtergrond dat we gezegd hebben we moeten kinderen volwassenen tieners en jongeren meer aan het sporten krijgen vandaar de gedachte eigenlijk van het Sportpunt Klarendal.” (partner Sportpunt Klarendal)

Er is consensus over een bepaald gedeeld belang of doel dat aanwezig moet zijn tussen organisaties om samen te gaan werken met het Sportpunt Klarendal. In de theorie spreken Mohr en Speckman (1994), Bronstein (2003) en Boessenkool (2011) over gemeenschappelijke doelen als bron van samenwerking. Hierbij noemt Boessenkool het verschil tussen zowel gezamenlijke als wederzijds afhankelijke doelen waardoor organisaties kiezen voor samenwerking.

5.2.1 VERSCHILLENDE BELANGEN BIJ SAMENWERKING

In de interviews kwam naar voren dat er onder de partners van het Sportpunt Klarendal consensus heerst over een gemeenschappelijk belang. Dit gedeelde belang bij het ontstaan van interorganisatorische samenwerking met het Sportpunt Klarendal is om bewoners te laten sporten en bewegen in Klarendal:

“Mensen in beweging krijgen, dat is het doel. En eigenlijk moet Sportpunt Klarendal straks in Klarendal, Sint Marten en Sonsbeekkwartier eigenlijk de sportaanbieder zijn. Of dit nu met scholen is, met de Leuke Linde of het wijkcentrum is. In principe moet alles moet eigenlijk met sport te maken hebben in de wijken moeten de mensen denken oh Sportpunt Klarendal.” (Medewerker Sportpunt Klarendal)

Tevens kwam in de interviews een verscheidenheid aan belangen van partners naar voren bij het ontstaan van interorganisatorische samenwerking met het Sportpunt Klarendal. Dit duidt op een differentiatie van belangen om samen te werken. Vanuit het differentiatie perspectief heerst er binnen subculturen consensus over gedeelde belangen in:

1) organisaties zoals het Sportpunt Klarendal en welzijnswerk die zich met activiteiten richten op dezelfde doelgroepen in Klarendal als subcultuur. Hierin noemen zij het belang om afstemming te vinden onderling:

“een groot belang is dat we elkaar niet in het vaarwater zitten. Want ik wil een mooi aanbod neerzetten maar ik vind het net zo belangrijk dat kinderen ook gaan sporten.” (partner Sportpunt Klarendal)

2) sportaanbieders vormen tevens een subcultuur, zowel profit als non-profit. Zij zien het creëren van een win-win situatie om bijvoorbeeld aan meer leden te komen als belang in de interorganisatorische samenwerking met het Sportpunt Klarendal. Dit komt naar voren in de volgende citaten:

“Dus wat dat betreft was het Sportpunt een hele mooie mogelijkheid om aan meer leden te komen” (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

“Ik denk als ze iets te bieden hebben zeg maar, dus dat het een soort meerwaarde heeft of een soort win-win is.” (partner Sportpunt Klarendal)

3) partners van het Sportpunt Klarendal zoals de wijkmanager, welzijnsinstelling of bouwspeelplaats hebben een maatschappelijke functie en vormen hierdoor een subcultuur. In de volgende citaten spreken zij over een maatschappelijk belang in de interorganisatorische samenwerking met het Sportpunt Klarendal:

“Je bent opbouwwerker en wijkmanager van Klarendal en je weet er zijn veel dikke mensen om het maar even kort door de bocht te zeggen en kinderen moeten kunnen sporten nou dat is meer ons belang.” (partner Sportpunt Klarendal)

“Dat er zoveel mogelijk activiteiten gebeuren op het gebied van sport. Dat is ons belang, in het belang van Klarendal dat er gesport wordt. Dat kinderen, tieners, jongeren en vooral onze doelgroep is dan de kinderen dat die zich kunnen ontwikkelen.” (partner Sportpunt Klarendal)

4) De stichting Sportpunten Arnhem als subcultuur, hierin geven zowel de coördinator van de stichting als van het Sportpunt Klarendal aan dat zij ook efficiëntie als een bepaald belang zien in de tot stand komen van interorganisatorische samenwerking. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“Je gaat uiteindelijk efficiënter om met middelen en dat past natuurlijk prima in deze tijd. Daar ligt een belangrijk aanknopingspunt voor samenwerking, dat je efficiënt kan werken en afstemt wat wel en niet moet gebeuren en dan zegt jullie doen dat en dan doen wij dit.” (medewerker Stichting Sportpunten Arnhem)

5.2.2 DE PRIJS ALS DISCUSSIEPUNT IN PUBLIEK/PRIVATE SAMENWERKING

“Hun belang is om mensen in de wijk aan het sporten te krijgen, aangezien het feit dat de mensen hier financieel de inkomens niet bijster hoog zijn moet je dit laagdrempelig doen. Ik wil de mensen ook laten sporten maar ik heb een commercieel bedrijf dus ik moet geld verdienen. Bij mij moeten ze betalen.” (Partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

Uit bovenstaande citaat van een profit partner van het Sportpunt Klarendal blijkt dat de belangen tussen zijn organisatie en het Sportpunt klarendal gezien kan worden als een gemeenschappelijk belang. Toch is het verschil in contributie tussen beiden volgens hem te groot om een structurele samenwerking tot stand te brengen. Er is sprake van een verschil in betekenisgeving wat betreft de prijs van het Sportpunt Klarendal. Hierbij is onderscheidt te maken in twee verschillende type organisaties: partners die een winstoogmerk

hebben (profit) en diegene die geen winst hoeven te maken binnen hun organisatie (non-profit). Volgens het differentiatieperspectief van Martin en Frost (1999) is er sprake van twee subculturen. Uit de volgende citaten blijkt dat bij de profit partners van het Sportpunt Klarendal consensus bestaat over de in hun ogen te lage prijs van het Sportpunt Klarendal, dit maakt samenwerking erg lastig:

“Het punt uiteindelijk is steeds de financiën. Wij kunnen dat allemaal voor niet niets gaan doen. Ik kan dat niet, het is heel laagdrempelig 40 euro per maand, voor die kinderen 25 euro per maand nog niet eens. Ik dus niet lager gaan zitten, dat willen ze uiteraard wel maar dan moet ik dus andere uren opofferen die hier nu betaald zijn om Sportpunt Klarendal hier te laten sporten. Dat gaat niet.” (Partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

“Alleen omdat ze bij het Sportpunt 5 euro per maand betalen en bij ons 30 euro per maand betalen voor onbeperkt sporten is die stap veel te groot.” (Partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

Binnen een andere subcultuur heerst er consensus over de het feit dat de contributie van het Sportpunt niet te hoog is: er wordt zelfs geëist dat deze helemaal verdwijnt wanneer er wordt samengewerkt. Op de vraag waarom de bouwspiegelplaats geëist heeft dat de activiteiten van het Sportpunt gratis moeten zijn wanneer ze samenwerken wordt geantwoord:

“wij zijn een laagdrempelige voorziening en wij vinden dat elk kind die hier komt spelen, niet iedere heeft vijf euro per maand en niet iedere ouder heeft 65 euro per jaar bijvoorbeeld. Maar we willen hier een laagdrempelige voorziening en in ons beleidsplan staat ook dat elk kind hier moet kunnen deelnemen aan de activiteiten hier op de Leuke Linde.” (Partner Sportpunt Klarendal)

Het verschil in betekenis in prijsstelling van contributies kan worden gezien als een discussie tussen markt en civiele samenleving zoals Dekker (2002) deze beschrijft. Non profit organisaties vertegenwoordigen de civiele samenleving, de profit organisaties juist de markt. In de samenlevingsdriehoek (paragraaf 1.1.1) wordt duidelijk dat staat, markt en civiele samenleving met elkaar interacteren. De prijsstelling kan hierin een discussiepunt zijn voor markt en civiele samenleving om niet, of in mindere mate, de samenwerking aan te gaan met het Sportpunt Klarendal. Een sportstimuleringsinterventie waarbij de staat juist een aanjagende functie vervuld om organisaties deze samenwerking aan te laten gaan.

5.2.3 AFHANKELIJKHEDEN BIJ SAMENWERKING

In de interviews kwam tevens naar voren dat afhankelijkheden ook een rol spelen in de ontwikkeling van interorganisatorische samenwerkingen in het Sportpunt Klarendal. Er heerst consensus tussen de informanten over de geringe sportinfrastructuur in de wijk naast het Sportpunt Klarendal, dit vormt zich tot een afhankelijkheid van het Sportpunt Klarendal. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“Dan ga je eerst kijken in de wijk, wat zit er in de wijk en wat kan ik doen met verenigingen en instanties uit de wijk zodat kinderen ook daar wekelijks gaan sporten. Dan kom je er dus achter dat je hier alleen het Sportpunt had en een vechtsportorganisatie maar niet zozeer andere dingen, je hebt geen voetbal vereniging hier in Klarendal, geen volleybalvereniging. Vandaar dat ik de samenwerking met Sportpunt heb opgepakt.” (partner Sportpunt Klarendal)

Deze empirische data sluiten aan op de theorie van Galaskiewicz (1979), hij stelt dat geen organisatie zelfvoorzienend is. Met het resource-dependence perspectief veronderstellen Pfeffer en Salancik (1978) dat organisaties bepaalde onderlinge afhankelijkheden creëren en bepaalde schaarse middelen nodig hebben om een bepaalde output garanderen. Zo ontwikkelt de Bouwspelplaats bijvoorbeeld een interorganisatorische relatie met het Sportpunt Klarendal om zichzelf van benodigde middelen -sport en bewegingsactiviteiten- te voorzien en de output -de doelstelling om laagdrempelige sportactiviteiten aan te bieden- veilig te stellen. Deze afhankelijkheid vanwege het gebrek aan sportinfrastructuur sluit aan bij de doelstelling van het Sportpunt om sportinfrastructuur in de wijk te ontwikkelen. Dit blijkt uit het volgende citaat:

“Het model van de Sportpunten is eigenlijk niks meer dan een samenwerkingsmodel in de sport. Is het in eerste instantie vooral gericht op wijken waar de sportdeelname heel gering was en de sportinfrastructuur heel zwak was.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

De schaarse middelen in de omgeving kunnen in de afhankelijkheid van samenwerkingspartners van het Sportpunt Klarendal gezien worden als het aanbod van sport en bewegingsactiviteiten dat door de zwakke infrastructuur in de wijk schaars is geworden. De aanpak van het Sportpunt Klarendal heeft als doel om verenigingen naar de wijk te halen en daarmee sportinfrastructuur te realiseren. De afhankelijkheid van partners zit in de doelstelling van het Sportpunt verweven, blijkt uit het volgende citaat:

“Sportverenigingen voeren onder de vlag van Sportpunt Klarendal een activiteit uit, in de hoop dat ze dit gaan overnemen. We kijken van wat kunnen ze allemaal aanbieden dus dat we ook niemand anders benaderen.” (medewerker Sportpunt Klarendal)

Naast de consensus die er heerst over de afhankelijkheid van het Sportpunt Klarendal doordat het de wijk voorziet van sportinfrastructuur zijn er voor een aantal partners nog een aantal individuele afhankelijkheden. Dit blijkt uit het volgende citaat wat kan worden gezien vanuit het fragmentatieperspectief, een andere afhankelijkheid als reden voor het ontstaan van samenwerking:

*“Dus komen we nu op het punt dat samenwerking nog veel belangrijker voor ons wordt, dat een Sportbedrijf heel belangrijk voor ons is, dat een NOC*NSF waar ik recentelijk mee heb gezeten heel belangrijk voor ons is. Die moeten ons nu heel erg gaan steunen om op die manier door te kunnen gaan. Anders moet ik op een gegeven moment echt tegen mensen gaan zeggen van ja meneer u bent niet juist verzekerd, kom over een jaar maar terug.”* (partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

Fenel (1987) stelt dat de aanwezigheid van een grote hoeveelheid middelen kan leiden tot een afname van samenwerkingen. Dit zou voor het Sportpunt Klarendal betekenen dat wanneer er een goed voorziene sportinfrastructuur in de wijk aanwezig is de afhankelijkheid voor partners om met het Sportpunt Klarendal afneemt. Dit sluit aan bij de doelstelling van het Sportpunt Klarendal om juist te werken aan een sportinfrastructuur met meerdere aanbieders, partners van het Sportpunt zullen dan ook afhankelijk worden van andere sportverenigingen in de wijk.

5.3 DE VERBINDER IN SAMENWERKING OP MEERDERE NIVEAUS

In de theoretische studie werd duidelijk dat bij samenwerking ook een rol ontstaat voor een verbinder, ook wel broker of makelaar genoemd. Bovens (2007) stelt dat ambtenaren door de veranderende rol van de overheid tegenwoordig actief zijn als makelaars die partijen bij elkaar brengen. In de interviews was de verbinder binnen het Sportpunt Klarendal ook een topic. Er heerst consensus tussen de informanten over de aanwezigheid van een verbinder bij de samenwerking in het Sportpunt Klarendal, een ambtenaar van de gemeente Arnhem zegt hierover:

“Ik denk dat het samenwerken bijna altijd als bron heeft dat partijen er zelf ook voordeel mee hebben. En je hebt altijd een soort verbinder nodig.” (beleidsmedewerker gemeente Arnhem)

Onder de informanten heerst ook consensus over de verbindende rol die de coördinator van het Sportpunt Klarendal momenteel heeft. Deze combinatiefunctionaris is volgens de informanten het gezicht van het Sportpunt Klarendal, in het volgende citaat geeft een partner van het Sportpunt Klarendal de taken voor de coördinator duidelijk weer:

“Vooral weten wat er speelt in de wijk, dus veel praten, overleggen, er zijn, afstemmen en verbinden door ook kansen te zien. Dus als je wat hoort, net als toen Formupgrade kwam, dan meteen hup gesprekken voeren voor samenwerking.”
(partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

De informanten zien voor de coördinator van het Sportpunt Klarendal een taak in de eerder benoemde doelstelling van het Sportpunt Klarendal te behalen, het ontwikkelen van sportinfrastructuur in de wijk. Hierover heerst consensus. In de volgende citaten komt naar voren dat zijn taak hierin is om te ‘luisteren’ naar de civiele samenleving en hierop het aanbod af te stemmen:

“Hij moet sportaanbieders in de wijk als het ware verleiden, die rol. Zodat hij niet alles zelf hoeft te doen. Vooral kijken naar sportaanbieders wat past bij de wensen en mogelijkheden van de wijkbewoners. Zodat er een sportinfrastructuur ontstaat hé, die past bij het profiel van de wijk.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

“Vooral weten wat er speelt in de wijk, dus veel praten, overleggen, er zijn, afstemmen en verbinden door ook kansen te zien. Dus als je wat hoort, net als toen Formupgrade kwam, dan meteen hup gesprekken voeren voor samenwerking.”
(partner Sportpunt Klarendal, profit sportaanbieder)

Deze rol sluit aan bij de theorie van Mosse en Lewis (2006), die spreken over een rol van verbinder (broker) die bemiddelt tussen de gemeenschap (civiele samenleving) en staat. De rol van de coördinator is ook om afstemming te zoeken met inwoners van Klarendal. Bierschenk (2002) beschrijft de broker als een makelaar die in een lokale arena acteert. Deze arena zou in het geval van de Coördinator de wijk Klarendal zijn. De sociale dragers waarover Bierschenk (2002) spreekt zijn de partners van het Sportpunt Klarendal in de wijk. Deze makelaarsrol wordt ook door een medewerker van het Sportbedrijf Arnhem benoemd:

“Dat is zijn rol. Daar moet hij, zo’n makelaar moet weten bij wie hij wat voor huis zoekt. Moet hij goed in zijn wijk kijken wat voor wijkbewoners daar in die wijk zijn, wat voor specifieke kenmerken hebben ze, wat is de behoefte als het gaat om sport en bewegen en hoe kan ik dat voor elkaar krijgen. En daar is het sportpunt, omdat er in die wijk geen infrastructuur was, een

tijdelijke oplossing voor. Die combinatiefunctionaris moet zorgen voor een passend antwoord op die vraag.” (Medewerker Sportbedrijf Arnhem)

In de interviews komt naar voren dat de coördinator van het Sportpunt Klarendal verbindingen legt op operationeel niveau: in de wijk kijkt hij wat er nodig is en vanuit daar stemt hij met partners in of buiten de wijk het aanbod af. Tevens heeft hij operationele taken zoals de promotie van de activiteiten en het faciliteren van sportruimte en materialen voor andere aanbieders die onder de hoed van het Sportpunt Klarendal activiteiten uitvoeren.

Naast de rol van een verbinder op operationeel niveau heerst onder de informanten ook consensus over de competenties van een verbinder op meerdere niveaus. Het volgende citaat beschrijft deze:

“Ja die verbinder daar moet ook tactisch, strategisch en operationeel analyseren. Alles heeft met alles te maken en dat vergt op de werkvloer een brede kijk.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Volgens de informanten is de coördinator van het Sportpunt Klarendal niet deze verbinder op de verschillende niveaus. De heersende consensus over de rol van een tweede verbinder in de samenwerking op een ander niveau wordt omschreven door een partner van het Sportpunt Klarendal:

“Ik denk dat je daar ook iemand anders bij moet zetten, iemand die het over kan brengen en ook zeg maar financieel een gedeelte en van waarom het interessant kan zijn voor iedereen van waarom ga ik ook hierin in verder. Dat moet je de coördinator van het Sportpunt Klarendal laten doen voor een deel maar daar moet je ook iemand naast zetten.” (partner Sportpunt Klarendal)

Naast de rol van verbinder op een operationeel en tactisch niveau die coördinator van het Sportpunt Klarendal vervult spreken de informanten over een tweede verbinder die op strategisch niveau verbindingen legt. Uit de volgende citaten blijkt dat deze rol nu vervuld wordt door de coördinator van de Stichting Sportpunten Arnhem:

“Ik doe dat wat meer op strategisch niveau hé, ik praat met een wijkmanager, ik praat met de mensen hier binnen de gemeente. Maar daar is ook steeds mijn boodschap laten we samenwerken, doe mee, er is plek voor jullie, we zetten jullie erbij, we plaatsen een berichtje op de website.” (medewerker stichting Sportpunten Arnhem)

“De coördinator van de Stichting Sportpunten Arnhem is bezig van hier zitten we nu en over 5 jaar willen we hier zitten, 800 leden, een eigen clubhuis, zoveel vrijwilligers, zo willen we het bestuur hebben. Dus hij is echt op de hele lange termijn tactisch bezig. Dus hoe we het verhaal echt kunnen afronden en kunnen zeggen het staat er klaar, dat de club zelf kan draaien en daar is hij heel veel mee bezig.” (medewerker Sportpunt Klarendal)

Over de taken van de verbinder op een hoger (strategisch) niveau heerst consensus onder informanten. Binnen het Sportpunt Klarendal zijn er twee binders: De coördinator van het Sportpunt Klarendal als verbinder op operationeel en tactisch niveau én de coördinator van de Stichting Sportpunten Arnhem op strategisch niveau:

“Dan kan een bestuur de opdracht geven aan een combinatiefunctionaris om het op operationeel en tactisch niveau. Op strategisch niveau moet een bestuur het zelf doen.” (medewerker Sportbedrijf Arnhem)

Mosse en Lewis (2006) citeren het werk van Wolf (1996), hierin wordt de makelaar omschreven als een en toch marginale en kwetsbare figuur die zich tussen de breuklijnen en aansluitpunten in complexe systemen en relaties beweegt. De empirische data veronderstellen deze complexiteit ook voor een verbinder van het Sportpunt Klarendal. Naast de combinatiefunctionaris wordt er een tweede verbinder gevraagd op strategisch niveau. Vanuit deze empirische data kan gesteld worden dat er sprake is van meerdere verbinders binnen het Sportpunt Klarendal.

5.4 RESUMÉ

In dit hoofdstuk is de analyse verricht van de empirische onderzoeksresultaten. Hiermee is inzichtelijk gemaakt welke betekenissen betrokkenen geven aan de interorganisatorische samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal en de rol van de verbinder hierin. Hiermee is de vierde fase van de onderzoeksslang (Boeijs, 2008) uitgevoerd. De rol van de gemeente Arnhem (staat) verandert, de gemeente wil steeds minder zelf doen en oefent invloed uit op de markt en civiele samenleving om een bijdrage te leveren aan het realiseren van overheidsdoelen. Door de ontwikkeling van een subsidierelatie behoudt de gemeente macht in het Sportpunt Klarendal en kan het sturen om op deze doelen. De civiele samenleving vraagt in het Sportpunt Klarendal om meer invloed te krijgen door wijkbewoners in de organisatie te laten treden. Deze verschuiving van invloed naar de civiele samenleving komt overeen met de theorie van Verhoeven en van der Ham (2010) omdat... De belangen die spelen bij samenwerking zijn in dit hoofdstuk uiteengezet. Er is sprake van discussie tussen enerzijds de markt -profit organisaties- en anderzijds - de civiele samenleving -non-profit-over de prijs van het Sportpunt Klarendal. In de analyse is tevens de afhankelijkheid van partners in de samenwerking besproken. Dit komt overeen met de theorie van Pfeffer en Salancik (1978: de schaarse middelen zijn de sport- en beweegactiviteiten die het Sportpunt Klarendal aanbiedt in een wijk waar de sportinfrastructuur slecht is. Als laatste is ingegaan op de rol van een verbinder. Gezien vanuit de samenlevingsdriehoek (paragraaf 1.1.1) zien de respondenten als taak voor de operationele verbinder - in deze case de coördinator van het Sportpunt Klarendal - om zich te bewegen tussen de civiele samenleving en markt. Hier moet hij verbindingen leggen en afstemming vinden over het sportaanbod in de wijk Klarendal. De andere verbinder is volgens de respondenten een verbinder die zich op een strategisch niveau in de driehoek beweegt: hij legt voornamelijk de verbindingen tussen staat, markt. Tevens geeft hij sturing aan de operationele verbinder, de coördinator van het Sportpunt Klarendal.

H6. CONCLUSIE

In het vorige hoofdstuk vond een analyse plaats van de resultaten van dit onderzoek. In dit hoofdstuk zal allereerst door beantwoording van de deelvragen een antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag (paragraaf 6.1). In de paragrafen hierna volgt een discussie waarin: in paragraaf 6.2 de beperkingen van dit onderzoek besproken worden, de theoretische en praktische bijdrage in paragraaf 6.3 en tot slot aanbevelingen voor het Sportpunt Klarendal en vervolgonderzoek in paragraaf 6.5.

6.1 BEANTWOORDING VAN DE CENTRALE ONDERZOEKSVRAGEN

In deze paragraaf zullen eerst de vier deelvragen beantwoord worden waarna aan de hand hiervan de centrale onderzoeksvraag zal worden beantwoord.

6.1.1 BEANTWOORDING DEELVRAGEN

(1) Welke wetenschappelijke inzichten zijn er met betrekking tot interorganisatorische samenwerking?

De jaren negentig stonden bij de overheid in het teken van bestuurlijke vernieuwingen. Hierbij vond er een verschuiving binnen het bestuur plaats, Kjaer (2004) benoemt dit als een verschuiving van government naar governance. Volgens Bovens (2007) ook wel een verandering van een bestuurscentrum naar netwerkpartij. Bij governance wordt het organiseren, beheren en sturen van maatschappelijke vraagstukken zoals sportparticipatie niet langer een zaak van de overheid alleen. De sturing op vraagstukken vindt plaats binnen een netwerk van partijen van verschillende niveaus die alleen hun eigen belang nastreven. Volgens van den Heuvel en van Sterkenburg (2008) wordt van het lokale sportbeleid steeds vaker verwacht dat sport als een middel ingezet wordt om gezondheidsdoelen en maatschappelijke doelen te behalen. Volgens hen is hierbij een grote samenwerking nodig tussen zowel publieke als private partijen zoals sportverenigingen, commerciële sportaanbieders en welzijnsinstellingen. Hierbij wordt verondersteld dat de verwachte meerwaarde voor de samenwerking vaak lastig is te behalen. Het heeft vaak lange tijd nodig om te ontwikkelen en de samenwerking heeft vaak niet de hoogste prioriteit.

Mohr en Speckman (1994) omschrijven samenwerking als een relatie tussen organisaties die gemeenschappelijke doelen delen, streven naar wederzijdse voordelen waarbij organisaties zich aansluiten en inspanningen leveren om doelen te behalen die zij alleen niet kunnen bewerkstelligen. Kernaghan, (1993,61; in:Frisby et al.:2004) beschrijft samenwerking als "a relationship involving the sharing of power, work, support and/or information with others for the achievement of joint goals or mutual benefits." Boessenkool (2011) spreekt van samenwerking wanneer er sprake is van gezamenlijke acties of activiteiten van twee of meer zelfstandig blijvende organisaties die elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijds afhankelijke doelen te bereiken. Frisby et al. (2004) levert Kritiek op interorganisatorische samenwerking. Zij verschaffen in hun studie een model waarmee een interorganisatorische samenwerking te beoordelen is. Hierin wordt de groeiende complexiteit van samenwerkingen die vanuit zowel veranderingen in de institutionele context van lokale

overheden en de competitieve omgeving beschreven. Door bepaalde inadequate managementstructuren en processen bij samenwerking nemen de kosten toe en de kansen af voor een gunstige samenwerking, Frisby et al. (2004:116) stellen: "formal partnership agreements are often lacking and are sometimes handled by 'handshakes' alone."

Bronstein (2003) Stelt dat het bij interorganisatorische samenwerking gaat om een proces waarbij door meerdere partijen in een samenwerkingsverband een gezamenlijk doel wordt nagestreefd. In de theorie zijn verschillende theorieën die het verschijnsel van samenwerking tussen organisaties bespreken. Deze perspectieven kunnen worden ingezet om het ontstaan van samenwerkingen tussen organisaties te begrijpen. Voor dit onderzoek worden drie perspectieven uiteengezet:

1) Resource-dependenceperspectief

Bij dit perspectief is de afhankelijkheid van schaarse middelen uit de omgeving voor de organisatie bepalend in het aangaan van samenwerkingen. Voorbeeld hiervan is het gezamenlijk delen van een sportaccommodatie of gezamenlijk aanvragen van subsidie. Thibault (1997) stelt dat het leggen of ontwikkelen van verbindingen tussen organisaties belangrijk is om doelen te behalen. Galaskiewicz (1979, in Thibault:1997) stelt dat geen organisatie zelfvoorzienend is. Iedere organisatie moet een interorganisatorische relatie aangaan met andere organisaties om zichzelf van benodigde middelen te voorzien en de output veilig te stellen. Pfeffer en Salancik (1978) stellen dat het resource-dependenceperspectief wordt gekarakteriseerd door onderlinge afhankelijkheden die organisaties creëren omdat zij middelen nodig hebben om hun eigen output te garanderen. Het resultaat hiervan is dat organisaties macht uitoefenen op andere organisaties wanneer zij controle hebben over deze middelen. Tevens stellen Pfeffer en Salancik (2003) dat dit zowel voor publieke als private organisaties, groot of klein, geldt dat zij samenwerken om middelen te verkrijgen. Provan (1980:200) stelt dat interorganisatorische afhankelijkheden ontstaan door "the needs of all organizations to acquire scarce resources". Dit wordt onderschreven door Fenel (1987), die stelt dat de resource-dependencetheorie ervan uitgaat dat de meeste organisaties afhankelijk van anderen zijn omdat ze zichzelf niet kunnen voorzien van de benodigde bronnen. Hierdoor zullen ze interorganisatorische samenwerkingen aangaan. Fenel (1987) stelt tevens dat de aanwezigheid van een grote hoeveelheid middelen kan leiden tot de afname van samenwerking, immers, de afhankelijkheid wordt minder.

2) Strategic-choicebenadering

De Strategic-choicebenadering gaat er vanuit dat organisaties bewuste keuzes maken om samenwerkingen aan te gaan. Door samen te werken proberen ze de onzekerheid en complexiteit te beperken die de dynamiek van hun omgeving met zich meebrengt. Een voorbeeld hiervan is wanneer de organisatie gedwongen moet verhuizen naar een andere locatie of wanneer de bevolkingsopbouw verandert. Friend & Hickling (1987) stellen dat dit een benadering is van planning in een onzekere omgeving. De planning wordt hierin beschouwd als een continue proces waarin keuzes op een strategische manier worden gemaakt. Volgens Mintzberg et al. (1999) kiezen organisaties voor samenwerking om in te gaan tegen concurrerende krachten vanuit een omgeving die complex is waarin zij zich bevinden. De bron van het aangaan van interorganisatorische samenwerkingen ligt

vanuit dit perspectief bij het verminderen van concurrentie vanuit andere organisaties waarmee zij samenwerkt. Tevens stellen zij dat bij samenwerkingsrelaties strategievorming een gezamenlijk proces is dat door de organisaties samen wordt ontwikkeld. Organisaties komen hierin door onderhandeling tot een collectieve strategie.

3) Transactiekostentheorie

Als derde wordt de transactiekostentheorie besproken. Hierbij staan de kosten die samenwerking met zich meebrengt centraal. Rozenveld (2006:29) noemt dit : “zoek- en contractkosten die ontstaan door de inspanningen die organisaties moeten doen om de afhankelijkheid van en onzekerheid over de omgeving te hanteren.” Het heeft een positieve invloed op de samenwerking wanneer deze zo laag mogelijk blijven. Volgens Barringer en Harrison (2000) ontstaat samenwerking vanuit het perspectief om de transactiekosten te minimaliseren. Zij stellen dat samenwerking ontstaat wanneer het beheersen van de relatie in de samenwerking minder kosten meebrengt dan het zelf te produceren of te moeten kopen van de markt. De transactiekosten die hierbij nodig zijn kunnen door samenwerking dalen. Dit perspectief voor het ontstaan van samenwerking veronderstelt dat organisaties door samenwerking minder kosten hoeven te maken om hun eigen positie in de markt te versterken.

(2) Welke wetenschappelijke inzichten zijn er met betrekking tot een verbinder in interorganisatorische samenwerking?

Frisby (2004 et al.:110) veronderstelt een nieuwe rol voor een verbinder in deze samenwerking. “New roles have emerged such as brokering divergent public, non-profit and commercial interests as these departments expand beyond the traditional jurisdiction of direct public leisure service provision.” Bovens (2007) stelt dat deze verschuiving ervoor zorgt dat bestuurders en ambtenaren die zich bezig houden met het managen van het netwerk en de rol van ‘beleidsbepaler’ en dienstverlener’ grotendeels moeten loslaten. Deze zijn tegenwoordig actief als makelaars die partijen bij elkaar brengen; partners in gemeenschappelijk gedragen initiatieven; en normstellers en toezichthouders die partijen tot verantwoord gedrag moeten prikkelen. Deze makelaar wordt in dit onderzoek de verbinder genoemd. Mosse en Lewis (2006) gebruiken naast de term “broker” in hun onderzoek in ontwikkelingshulp ook de termen agent, vertaler of intermediair voor een verklaring van deze verbinder. In hun studie hebben zij onderzocht wat deze rol van een verbinder is binnen ontwikkelingshulp. Bierschenk (2002) beschrijft brokers als makelaars in ontwikkelingshulp die in een lokale arena acteren -waarin zij politiek direct of indirect betrokken zijn- en fungeren als tussenpersonen die externe middelen in de vorm van ontwikkelingshulp naar de sociale arena brengen. Brokers vertegenwoordigen de lokale sociale dragers van een ontwikkelingshulpproject en brengen hun behoeftes in kaart. Hiermee bevinden ze zich op het grensvlak tussen de mensen -lokale gemeenschap- en de ontwikkelingsinstellingen. Bierschenk beschrijft hiermee een verbinder die de civiele samenleving vertegenwoordigt en verbindt met zowel de staat als de markt.

(3) Welke betekenissen geven betrokkenen aan de interorganisatorische samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal?

In de casestudy kwam naar voren dat het Sportpunt Klarendal past bij de ontwikkelingen van de terugtrekkende overheid zoals deze door Bovens (2007) en Kjaer (2004) ook beschreven zijn. Volgens de betrokkenen moet het Sportpunt klarendal ontvlechten van de gemeente Arnhem. Door de problematiek in Klarendal wil de gemeente door de vorming van een subsidierelatie zijn invloed behouden. Bij de ontvlechting van het Sportpunt wordt door betrokkenen gevraagd om wijkbewoners toe te laten treden tot de organisatie. De civiele samenleving zou hiermee meer invloed krijgen op het Sportpunt in de samenlevingsdriehoek, een verschuiving van de macht binnen de samenlevingsdriehoek. Er heerst consensus onder betrokkenen over belangen die meespelen in samenwerking. Dit sluit aan bij theorieën van Mohr en Speckman (1994), Bronstein (2003) en Boessenkool (2011) over een gedeeld belang. Binnen het Sportpunt Klarendal is dit gedeelde belang het in beweging krijgen van inwoners uit de wijk, sportparticipatie. Dit was ook het belang voor de gemeente Arnhem om het Sportpunt Klarendal in 2006 op te richten. De belangen om de samenwerking aan te gaan met het Sportpunt zijn gedifferentieerd. De volgende belangen werden door de betrokkenen genoemd: (1) afstemming van het aanbod, (2) verhoging van de efficiëntie, (3) creëren van een win-win situatie of (4) een maatschappelijk belang om samen te werken met het Sportpunt Klarendal. In de casestudy spraken de betrokkenen bij het Sportpunt Klarendal ook over bepaalde afhankelijkheden waaruit samenwerking met Sportpunt ontstaan is. Deze afhankelijk zit voornamelijk in wat het Sportpunt verzorgt in de wijk, namelijk het bieden van een sportinfrastructuur die voorheen slecht was. Dit sluit aan bij het eerder genoemde recourse dependence perspectief, organisaties gaan samenwerken met het Sportpunt Klarendal omdat zij afhankelijk zijn van de sportinfrastructuur die zij leveren. Ondanks dat zij het gemeenschappelijke belang dragen om mensen in beweging te krijgen is er sprake van discussie tussen enerzijds de markt -profit organisaties- en anderzijds de civiele samenleving -non-profit- over de prijs van het Sportpunt Klarendal. Betrokkenen in dit onderzoek die de civiele samenleving vertegenwoordigen stellen zelfs dat het Sportpunt gratis zou moeten zijn, betrokkenen van profit organisaties stellen dat de samenwerking met het Sportpunt moeizaam verloopt omdat zij niet kunnen voldoen aan de lage prijs.

Met de beantwoording van deze deelvraag is de interactie van staat, markt en civiele samenleving in de samenlevingsdriehoek binnen het Sportpunt Klarendal inzichtelijk gemaakt. Individuele of gemeenschappelijke belangen en afhankelijkheden van organisaties vormen door interactie in de driehoek de sleutel voor de ontwikkeling van samenwerking tussen de verschillende sferen.

(4) Welke betekenissen geven betrokkenen aan de rol van een verbinder in het Sportpunt Klarendal?

Onder de informanten in de casestudy heerst consensus over de aanwezigheid van een verbinder in het Sportpunt Klarendal. Dit sluit aan bij de theorie van Bovens (2007), de verbinder van het Sportpunt Klarendal is ook een ambtenaar, hij is als combinatiefunctionaris in dienst bij het Sportbedrijf Arnhem. Ook is er consensus over de aanwezigheid van meerdere verbinders in het sportpunt Klarendal. De informanten spreken over een verbinder op operationeel/tactisch niveau en een verbinder op strategisch niveau:

1) De verbinder op operationeel en tactisch niveau

Dit is de coördinator van het Sportpunt Klarendal, een combinatiefunctionaris. Hij is volgens de betrokkenen het gezicht van het Sportpunt Klarendal voor de wijk. Hij draagt bij aan de doelstelling om sportinfrastructuur te ontwikkelen in Klarendal door te analyseren wat er nodig is in de wijk volgens de bewoners. Hiermee beweegt hij zich in de samenlevingsdriehoek vanuit de staat tussen de civiele samenleving en markt. Hier moet hij verbindingen leggen en afstemming vinden over het sportaanbod in de wijk Klarendal. Dit sluit aan bij Mosse en Lewis (2006), die spreken over een verbinder tussen de gemeenschap (civiele samenleving) en de staat (gemeente Arnhem, Sportbedrijf). Bierschenk spreekt over de lokale arena waarin deze verbinder acteert. Hierin bekijkt deze verbinder wat er nodig is in de wijk, wat wil de civiele samenleving en, hierop stemt hij aanbod af.

2) De verbinder op strategisch niveau

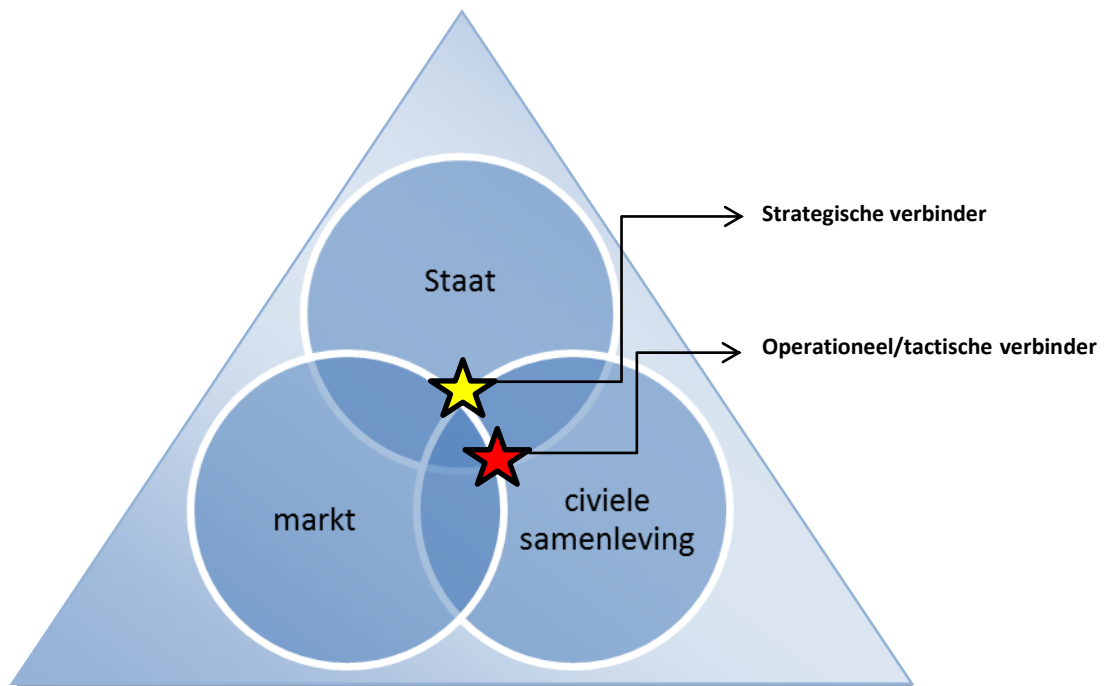
Onder de betrokkenen die in de casestudy zijn geïnterviewd heerst er tevens consensus over de rol van een tweede verbinder in het Sportpunt Klarendal. Deze verbinder legt op strategisch niveau verbindingen. Betrokkenen duiden deze aan als “formele dingen”. Volgens de betrokkenen wordt deze strategisch verbindende rol in Sportpunt Klarendal opgepakt door de coördinator van de stichting Sportpunten Arnhem, deze verbinder verbindt tussen het bestuur van de Stichting Sportpunten en de twee Sportpunten.

Als deze twee verbinders geplaatst worden in de samenlevingsdriehoek (figuur 6.1) positioneert de operationele verbinder (coördinator Sportpunt Klarendal) zich voornamelijk het dichtst bij de civiele samenleving maar houdt tevens (ver)binding met de staat (Sportbedrijf Arnhem) en de markt (commerciële sportaanbieders).

De strategische verbinder positioneert zich dicht bij de staat (sportbedrijf Arnhem, Gemeente Arnhem) en legt op een strategisch niveau verbindingen voor het Sportpunt Klarendal met partners uit de markt en civiele samenleving. Tevens geeft hij sturing aan de operationele verbinder, de coördinator van het Sportpunt Klarendal.

Figuur 6.1 geeft een duidelijke weergave van de positionering van beide verbinders in de samenlevingsdriehoek.

Figuur 6.1: positie strategische & operationeel/tactische verbinder in de samenlevingsdriehoek



Bron: eigen bewerking van Tulder en van der Zwart (2006: 8)

6.1.2 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

Welke betekenissen geven betrokken aan de interorganisatorische samenwerkingen en de rol van een verbinder binnen het Sportpunt Klarendal?

Met de beantwoording van de vier deelvragen zijn inzichten verkregen in de verschillende betekenissen en theoretische achtergronden. Hiermee kan de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoord. Allereerst is de samenwerking binnen het Sportpunt Klarendal binnen de context geplaatst van de samenlevingsdriehoek zoals van Tulder en Van der Zwart (2006) deze beschrijven. Hierin werd duidelijk dat de Nederlandse overheid (staat) aanstuurt op samenwerkingen op lokaal niveau tussen zowel markt als civiele samenleving. Het Sportpunt Klarendal is hiervan een goed voorbeeld: de overheid wil aan maatschappelijke doelstellingen - zoals overgewicht, ziekteverzuim- werken door met subsidiegelden een aanjagende functie te vervullen in de samenwerking tussen markt en civiele samenleving in een sportstimuleringsinterventie zoals het Sportpunt Klarendal. Allereerst is de wetenschappelijke basis voor dit onderzoek gevormd, deze bestaat uit wetenschappelijke theorieën met betrekking tot de veranderende rol van de overheid, interorganisatorische samenwerking en de rol van een verbinder in deze samenwerkingen. Hierna is door middel van een single embedded casestudy de betekenisgeving van betrokkenen binnen de interorganisatorische samenwerking in het Sportpunt Klarendal onderzocht. Hierin werd duidelijk dat de betrokkenen wijkbewoners in de organisatie willen zien, het Sportpunt moet dus dichterbij de civiele samenleving komen te staan en er een verschuiving van invloed –macht- plaatsvindt in de samenlevingsdriehoek. Ook is in de casestudy ingegaan op het ontstaan

van samenwerkingen. Hierin heerst er tussen de betrokkenen consensus over belangen en afhankelijkheden van organisaties waarmee wordt samengewerkt. Het gemeenschappelijke belang van alle betrokkenen is hierbij het ontwikkelen van een sportinfrastructuur en daarmee de verhoging van de sportparticipatie in Klarendal. Andere gedifferentieerde belangen zijn hierin de afstemming van aanbod zodat organisaties elkaar niet in het vaarwater zitten, efficiënter werken, een maatschappelijk belang of het creëren van een win-win situatie door samenwerking. De prijs van het Sportpunt is een discussiepunt tussen twee subculturen, de markt (profit) en civiele samenleving (non profit organisaties) uit de wijk Klarendal. Profit organisaties stellen moeizaam samen te kunnen werken met het Sportpunt door de lage prijs, non profit organisaties zien de contributie zelfs graag helemaal verdwijnen. Hier is sprake van gedifferentieerde betekenissen aan de samenwerking met het Sportpunt Klarendal.

In de casestudie is tevens onderzocht welke betekenissen betrokkenen geven aan de rol van een verbinder in de samenwerking met het Sportpunt Klarendal. Hieruit kwam naar voren dat zij meerdere binders zien in een dergelijke lokale samenwerking, binders op meerdere niveaus die interacteren tussen de drie sferen, staat, markt en civiele samenleving. Enerzijds is de coördinator van het Sportpunt Klarendal de verbinder op operationeel niveau. Als combinatiefunctionaris die aangesteld is bij het Sportbedrijf Arnhem (staat) zien de betrokkenen voor hem de taak om de civiele samenleving -burgerinitiatieven- in Klarendal te analyseren en vanuit hier sportaanbod te coördineren. De tweede verbinder is werkzaam op een strategisch niveau, als coördinator van de Stichting Sportpunten Arnhem positioneert hij zich dichterbij de staat (sportbedrijf Arnhem, Gemeente Arnhem) en legt op een strategisch niveau verbindingen voor het Sportpunt Klarendal met partners uit de markt en civiele samenleving. De strategische verbinder maakt een vertaling van beleid voor de praktijk, hij verzorgt de financiële basis van de stichting en stuurt de operationele verbinder aan. Tevens ondersteunt hij de operationele verbinder door organisaties op een hoger –management- niveau te verleiden tot interorganisatorische samenwerking.

6.2 BEPERKINGEN VAN DIT ONDERZOEK

In deze studie is een enkelvoudige casestudie verricht, alleen de situatie in de Arnhemse wijk Klarendal is onderzocht. Beperkte middelen en tijd hebben dit onderzoek doen beperken tot de analyse van één case. Dit heeft invloed op de generaliseerbaarheid van dit onderzoek, de resultaten van deze studie kunnen niet dienen als basis voor het maken van generalisaties over heel Nederland. Toch hebben de onderzoeksresultaten een basis gelegd om uitspraken te doen over de interactie tussen staat, markt en civiele samenleving in een sportstimuleringsproject zoals het Sportpunt Klarendal. Tevens was de doelstelling van dit onderzoek om een advies uit te brengen aan het Stichting Sportpunten Arnhem, met de verkregen theoretische inzichten en betekenissen over de interorganisatorische samenwerking en de rol van de verbinder hierin kan een advies worden uitgebracht aan de stichting.

6.3 THEORETISCHE BIJDRAGE

In hoofdstuk 3.1.1 werd de doelstelling benoemd om een bijdrage te leveren in de theorievorming over de samenwerking in de driehoek markt, staat en civiele samenleving en de rol van de verbinder binnen sportstimuleringsbeleid. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de samenlevingsdriehoek zoals Van Tulder en Van der Zwart (2006) deze beschrijven. Dit onderzoek biedt inzichten uit de praktijk voor de interactie tussen deze sferen in de uitvoering van sportstimuleringsbeleid. Tevens vormt de literatuurstudie een overzicht van bestaande theoretische concepten over (1) de veranderende rol van de overheid, (2) Interorganisatorische samenwerking en (3) de rol van een verbinder in deze samenwerking.

6.4 PRAKTISCHE BIJDRAGE

Dit onderzoek biedt inzichten in de uitwerking van sportstimuleringsbeleid gericht op interorganisatorische samenwerking op lokaal niveau. De belangen, afhankelijkheden en positionering van organisaties in de samenlevingsdriehoek bieden een praktische bijdrage aan het werk van combinatiefunctionarissen –ook wel buurtsportcoaches genoemd- die sportstimulering als doel hebben. Landelijk en gemeentelijk beleid stuurt aan op samenwerking in lokale sportstimuleringsprojecten. Arnhem stelt in haar sportvisie de verenigingen centraal, combinatiefunctionarissen hebben een voorname rol in de ontwikkeling van naar deze ‘vitaal maatschappelijk betrokken verenigingen’. Praktische bijdrage is deze ontwikkeling of uitbouwen van samenwerkingen in sportstimulering op lokaal niveau, hierbij komen organisaties uit vanuit de sferen staat, markt en civiele samenleving samen. Dit onderzoek biedt inzichten in de rol van een verbinder hierin. De combinatiefunctionaris legt in het Sportpunt Klarendal als coördinator operationeel en tactisch verbindingen door de afstemming van activiteiten aanbod en analyseert onder de wijkbewoners wat er nodig is. In dit onderzoek komt tevens de rol van een tweede verbinder op strategisch niveau naar voren. Deze ondersteunt de operationele verbinder door op een hoger niveau organisaties te verleiden tot interorganisatorische samenwerking. Tevens vertaald hij overheidsbeleid en bewaakt hij in het Sportpunt Klarendal de continuïteit. Deze inzichten kunnen van waarde zijn in de verandering van de overheid, deze trekt zich steeds meer terug en wil graag de regierol pakken. Deze inzichten in de rol van twee binders in lokaal sportstimuleringsproject kunnen een bijdrage leveren binnen de uitvoering van landelijk sportstimuleringsbeleid door gemeenten en daarmee ook het Sportbedrijf Arnhem. In dit onderzoek komt naar voren dat in de aanjagende rol die de gemeente in dit beleid wil vervullen mogelijk gevraagd wordt om een tweede verbinder op een hoger niveau.

6.5 AANBEVELINGEN

In dit onderzoek is de betekenisgeving van betrokkenen bij het Sportpunt Klarendal aan interorganisatorische samenwerking en de rol van een verbinder inzichtelijk gemaakt. Deze samenwerking komt tot stand door bepaalde belangen en afhankelijkheden die organisaties hebben. Tevens wordt in dit onderzoek de rol van twee verbinders in de samenwerking tussen staat, markt en civiele samenleving vastgesteld. De conclusies uit dit onderzoek leidden tot aanbevelingen voor de Stichting Sportpunten Arnhem. Deze worden gepresenteerd in paragraaf 6.6.1. Tot slot worden in paragraaf 6.6.2 aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

6.6.1 OPERATIONELE AANBEVELINGEN

Met dit onderzoek komt ik tot de volgende aanbevelingen voor de Stichting Sportpunten Arnhem, Sportbedrijf Arnhem en de gemeente Arnhem:

- Behoud van de verbinders op zowel strategisch en op operationeel tactisch niveau in het Sportpunt Klarendal
- In de uitvoering van sportstimuleringsbeleid naast combinatiefunctionarissen ook strategische verbinders om te verbinden met markt en civiele samenleving
- Het bewust maken van coördinatoren en combinatiefunctionarissen van de positie die zij hebben in de samenlevingsdriehoek, de (gemeenschappelijke) belangen en afhankelijkheden die spelen bij interorganisatorische samenwerking tussen staat, markt en civiele samenleving. Dit kan een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van lokale samenwerkingen.
- van de ontvlechting van de Stichting Sportpunten Arnhem en van de gemeente Arnhem om deze dichter bij de burgers te brengen en hierdoor meer initiatief bij de burgers te activeren.

6.6.2 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Dit onderzoek is alleen ingegaan op de interorganisatorische samenwerking en rol van een verbinder in het Sportpunt Klarendal. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om de rol van de twee verbinders – operationeel-tactisch en strategisch- in deze samenwerking verder uit te diepen in verschillende sportstimuleringsprojecten en bij verschillende gemeenten. Dit geldt ook voor de belangen en afhankelijkheden die in dit onderzoek aan bod kwamen bij interorganisatorische samenwerkingen. Vervolgonderzoek moet bijdragen aan de generaliseerbaarheid van de conclusies uit dit onderzoek.

LITERATUURLIJST

- Barringer B. R., Harrison J. S. (2000) Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *J. Management* 26(3):367–403.
- Bierschenk, T., Chauveau, J.P., de Sardan, O. (2002), 'Local development brokers in Africa: the rise of a new social category' *Working Paper No 13*, Department of Anthropology and African Studies of the Mainz: Johannes Gutenberg-Universität
- Boeije, H.(2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs
- Boessenkool, J. L. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Bovens, M. (2007). *Openbaar Bestuur*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bronstein, L. (2003). A Model for Interdisciplinary Collaboration. *Social Work*, 48(3), 297-306
- Centrum Criminaliteitspreventie veiligheid (CCV), 'meer aandacht voor sport en bewegen in de buurt', 2011, opgevraagd 14 mei 2012 afkomstig van <http://www.hetccv.nl/nieuws/2011/05/meer-ruimte-voor-sport-en-bewegen-in-de-buurt.html?reference=instrumenten/Veilig%20rond%20en%20in%20school/index/index>
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science*, 7 (2), pp. 191-207.
- Dekker, P. (2002) De oplossing van de civil society – Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen, Den Haag: SCP
- Dom, L. (2005), 'Het nut van Giddensstructuratietheorie voor empirisch onderzoek in de sociale wetenschappen', in: *Mens & maatschappij*, Jaargang 80, nummer 1, pp.69-91
- Edwards, M. (2009). *Civil Society – Second Edition*, Cambridge, UK: Polity Press
- Eisenhardt, K.M. (1989), 'Building Theories from Case Study Research', *The Academy of Management Review*. 14, No. 4., 532-550.
- Emeraldinsight, Contrasting Dimensions From the Meta-Theory of Representational Practices
Opgevraagd 30 november 2011 afkomstig van http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/2710120102001.png
- Frisby, W. T. (2004). The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments. *Leisure Studies*, 23(2), 109-126.
- Galaskiewicz, J. (1979). *Exchange networks and community politics*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

- Gemeente Arnhem, Arnhemse visie op sport en bewegen (2011).
- Gemeente Arnhem, Bezuiniging uit pm-posten dossier bezuinigingen, 2011. Opgevraagd 30 november 2011 afkomstig van www.arnhem.nl/dsresource?objectid=127994&type=org
- Kjaer, M. (2004). *Governance*. Cambridge: Polity press.
- Martin, J. & Frost, P. (1999), 'The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance', in: Clegg, S.R. & Hardy, C. (1999), *Studying Organization. Theory & Method*, London: Sage Publications, pp. 345-367
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, Aandachtswijken. Opgevraagd 21 mei 2012 afkomstig van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aandachtswijken>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2005, Kabinetsnota 'Tijd voor Sport' VWS, opgevraagd 6 november 2011 afkomstig van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport/documenten-en-publicaties/notas/2005/09/01/kabinetsnota-tijd-voor-sport.html>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2011, beleidsbrief 'sport en bewegen in Olympisch perspectief', VWS, opgevraagd 6 november 2011 afkomstig van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/05/19/beleidsbrief-sport-sport-en-bewegen-in-olympisch-perspectief.html>.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2011, beleidsbrief 'Sport en bewegen in de buurt', VWS, opgevraagd 12 mei 2012 afkomstig van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/11/14/aanbiedingsbrief-programma-sport-en-bewegen-in-de-buurt.html>
- Mintzberg, H., J. Jorgensen, D. Dougherty & F. Westley. (1996). Some surprising things on collaboration-knowing how people connect makes it work better. In *Organizational Dynamics*, lentenummer, p.60-71
- Mohr, J. S. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management Journal*, 15, 135-152.
- Mosse, D. en Lewis, D. (2006) *Theoretical Approaches to Brokerage and Translation in Development* IN Lewis, D. & Mosse, D. (Eds.) *Development Brokers and Translators: The Ethnography of Aid and Agencies*. Bloomfield, Kumarian Press.
- NISB, nieuwsbrief "Arnhem boekt succes met wijkelden voor 'Meedoen'", 2010, opgevraagd 14 mei 2012 afkomstig van <http://www.meedoenallejeugddoorsport.nl/actueel/nieuwsbrief/archief-nieuwsbrieven/succes-arnhem.html>

- NOC*NSF, Expertrapport : Nederlandse sport naar Olympisch niveau: een nadere uitwerking van het sportgedeelte van het Olympisch Plan 2028, 2009. Opgevraagd 14 mei 2012 afkomstig van <http://kic.nisb.nl/site/catalogus/show/9406>
- Oliver, C. (1990) Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academic of Management Review*, 15 (2), 241-265.
- Omroep Gelderland, nieuwsartikel "75% van Arnhemmers 'moet' sporten", 2011, opgevraagd 11 mei 2012 afkomstig van <http://www.omroep gelderland.nl/web/Nieuws-1/1210651/75-van-Arnhemmers-moet-sporten.htm>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pugh, D. H., D.J. Hickson and C.R. Hinings (1989). *Writers on organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Reed, M. (2003), 'The Agency/Structure Dilemma in organization Theory: Open Doors and Brick Walls', in Tsoukas, H. & C. Knudsen (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*, oxford: Oxford University Press, pp. 289-309
- Rozenveld, M.A. (2006). *Versterking door samenwerking? : een evaluatieonderzoek naar het succes van samenwerking tussen sportverenigingen en de factoren die daarop van invloed zijn*. (173 p. bijl. fig. tab. Met lit. opg.). Tilburg: Universiteit van Tilburg, faculteit Sociale Wetenschappen.
- Rubin, H.J. en I.S. Rubin (2005). *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data – second edition*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Sportbedrijf Arnhem, Bedrijfsplan Sportbedrijf Arnhem 2011-2014 (2011)
- Sportbedrijf Arnhem, Bedrijfsplan Wijk sportclub Klarendal Arnhem. (2010)
- SportknowhowXL, Recessiepeiling gemeenten, 2010 P. 15, opgevraagd 6 november 2011 afkomstig van <http://www.sportknowhowxl.nl/files/RecessiepeilingGemeenten2010.pdf>
- SportknowhowXL, Recessiepeiling gemeenten, 2010, opgevraagd 6 november 2011 afkomstig van <http://www.sportknowhowxl.nl/files/RecessiepeilingGemeenten2010.pdf>
- Thibault, L. h. (1997 (11)). Fostering interorganizational linkages in the Canadian sport delivery system. *Journal of Sport Management*, 45-68.

- Van Bottenburg, M. van & Schuyt, C.J.M. De maatschappelijke betekenis van sport, 1996. Opgevraagd 26 juni 2012 afkomstig van <http://www.vanbottenburg.nl/downloads/57.%20Van%20Bottenburg%20-%20De%20maatschappelijke%20betekenis%20van%20sport.pdf>
- Van den Heuvel, M. en J. van Sterkenburg (2008). De ondernemende overheid in de sport – Publiek ondernemerschap en new public management in de lokale sportsector, Nieuwegein: Arko Sports Media
- Van der Zee (2006). *basiskennis voor onderzoek in sociale wetenschappen*. Groningen: BMOOO
- Van Tulder, R. en A. van der Zwart (2006). *International Business-Society Management – Linking Corporate Responsibility and Globalization*, London: Routledge
- Verhoeven, I. en M. Ham (red) (2010) *Brave burgers gezocht. De grenzen van de activerende overheid*,
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research. Design and methods*. (pp. 2, 24-53). Los Angeles etc.: Sage

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: TOPICLIJST SEMIGESTRUCTUREERDE DIEPTE-INTERVIEWS CASESTUDY

Inleiding

- Onderzoek naar samenwerkingen binnen sportstimulering
- Sportpunt klarendal als case
- Arnhemse visie op sport & beweging: maatschappelijke betrokkenheid door samenwerking met bredere bos driehoek, regierol gemeente
- stichting sportpunten
- Begrippen interorganisatorische samenwerking: organisatie overstijgend, verbinder/regierol

Sportpunt Klarendal (toen en nu)

- Ontstaan van het sportpunt, hoe is het ontstaan
- Betrokkenen bij het ontstaan
- Waarom tot leven geroepen
- Doelen, hoe worden deze bereikt
- Welk beleid wordt hierop gevormd
- Wie werken samen
- Waarom samenwerking
- Waarom deze partijen en anderen niet
- Hoe is dit tot stand gekomen
- Huidige betrokkenen
- Welke partijen in de wijk werken ze niet samen, en waarom

Interorganisatorische samenwerking

- Waaruit blijkt dat het interorganisatorisch is
- Waaruit blijkt samenwerking
- Bron van samenwerking
- Sturing op samenwerking, sinds wanneer, hoe, waarom
- Wanneer gaan samenwerken
- wat is de bijdrage aan het sportpunt
- waarom samenwerking
- beleidssturing op samenwerking
- Opbrengsten
- Toekomstbeeld

Rol verbinder

- Wie moet de broker zijn
- Wat zijn de taken van een broker
- Hoe gaat dit binnen het sportpunt Klarendal
- Rol broker in sportpunt
- Verbeterpunten

Rol Gemeente

- Beleid op samenwerking → BOS driehoek, regierol die breder is dan sport
- Invloed van landelijk beleid
- Ligt de rol van broker bij gemeenten en waarom wel niet
- Waarom samenwerking → beleid? Hoe komt dit beleid tot stand?