

Multifunctionele sportaccommodaties: meer dan slechts het delen van een gebouw?

Masterthesis Kenny Janssen

Docent en onderzoeker Fontys Sporthogeschool

k.janssen@fontys.nl

+31 8850 85183

Universiteit Utrecht

Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Master Sportbeleid en Sportmanagement

Begeleider: drs. M.G. (Michel) van Slobbe

Tweede beoordelaar: dr. I.E.C. (Inge) Claringbould

VOORWOORD

iVamos! De Spaanse krachtterm welke veelvuldig wordt gebruikt door mijn Spaanstalige sporthelden. Dezelfde krachtterm die ikzelf steeds vaker gebruik na het bereiken van een bepaald resultaat: een nieuw *personal record* met hardlopen, het behalen van een 8,2 voor het take home tentamen of het bereiken van een nieuwe stap in mijn carrière. Diezelfde *iVamos!* is nu van toepassing op het bereiken van een nieuw resultaat, namelijk het afronden van mijn masterthesis. Gezien mijn 40-urige werkweek ben ik bijzonder trots dit proces nominaal te kunnen afronden.

Wie een zevental jaar geleden had kunnen voorspellen waar ik nu sta zou met een gerust hart helderziend genoemd mogen worden. Al dolende naar het behalen van mijn propedeuse Commerciële Economie in 2008 besloot ik mijn weg te vervolgen aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Waar het bekend is dat jongens later volwassen worden dan de medemens van het andere geslacht, was dat ook op mij geheel van toepassing. Maar mijn persoonlijke ontwikkeling kwam tijdens de opleiding Sport, Gezondheid en Management in een sneltreinvaart. Met vrijwilligerswerk als verenigingsondersteuner, een additioneel studieprogramma, een *young leaders forum* bij het EK Atletiek in Helsinki en stages bij VIA VVV en de Atletiekunie ontwikkelde ik kennis, vaardigheden en attitudes ten aanzien van de sportbranche. Al in het tweede jaar van mijn studie had ik mijn zinnen gezet op de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit van Utrecht. Een stap die steeds dichterbij kwam na het volgen van de minor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen en het cum laude afronden van mijn HBO-opleiding.

De universitaire master werd in 2012 realiteit en dat was niet de enige stap in mijn carrière. Bij VELD7 in Panningen kreeg ik van Maurice Graef mijn eerste kans om werkzaam te zijn in de door mij gewenste sportbranche. Vanuit de universiteit en in het bijzonder de *USBO* heb ik op anderen en verschillende wijzen leren nadenken over sport. Persoonlijk is voor mij het organisatieperspectief het meest interessant, al had ik niet kunnen bedenken op welke manier ik momenteel tegen organisaties aankijk. Vandaar ook dit onderzoek waar vanuit een multifunctionele en fysieke context naar een vraagstuk van (gezamenlijk) organiseren wordt gekeken. Met de toebedeling van Michel van Slobbe als mijn onderzoeksbegeleider was ik dan ook gelukkig gestemd. Het vermogen dat hij heeft om mij scherp te houden en continu nieuwe perspectieven aan te reiken is ongekend. Na onze afspraken moest ik hiervan eerst bijkomen en het laten bezinken, alvorens ik met de nieuwe energie aan de slag kon. Ik wil Michel dan ook graag bedanken, niet alleen voor deze laatste fase maar voor de gehele looptijd van de masteropleiding.

Een dankwoord ben ik echter nog aan meerderen verschuldigd. Allereerst ten aanzien van mijn onderzoek aan mijn onderzoeksrespondenten en –informanten. Zonder hun medewerking, openheid en tijd had ik dit onderzoek niet tot een goed einde kunnen brengen. Ook mijn ouders mogen hierbij niet worden vergeten. Niet alleen voor het financieel voorzien in de mogelijkheid om te studeren, maar ook voor de door *mam* getranscribeerde interviews in voor mij erg drukke tijden. Een woord van dank is daarvoor niet genoeg; daar staat nog een etentje tegenover. Datzelfde geldt voor Venice, maar dat etentje kan plaatsvinden in ons eigen huis waarvan we volgende week de sleutel ontvangen. Ik wil je bedanken voor de broodnodige ontspanning, zowel onderuitgezakt voor de tv als in de sportpassie die we delen. Maar ook inhoudelijk kunnen we ons tot laat in de nacht verwonderen over de dingen die we om ons heen zien gebeuren.

Dit voorwoord schrijf ik inmiddels als docent en onderzoeker aan de Fontys Sporthogeschool en als trainer van Besturen met een Visie. Bij Fontys Hogescholen heb ik de kans gekregen om de volgende stap in mijn carrière te zetten. Hoewel het vanuit organisatieperspectief moeilijk is de Sporthogeschool te bedanken, wil ik dit toch doen. Ik ben namelijk meerdere mensen mijn dank verschuldigd, op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Ook voor Daniël Klijn is een dankwoord van toepassing. Van hem geniet ik het vertrouwen om bij vele sportverenigingen mijn kennis te mogen delen en tegelijkertijd te leren van de sportpraktijk. Als ik over zeven jaar wederom een voorwoord mag schrijven hoop ik dat ik een soortgelijke ontwikkeling mag beschrijven en eenzelfde aantal mensen mag bedanken.

Kenny Janssen
Panningen, juli 2014

SAMENVATTING

Multifunctionele sportaccommodaties nemen in aantal toe. Het multifunctioneel organiseren impliceert een bepaalde mate aan samenwerking tussen de organisaties die gebruik maken van de accommodatie. De fysieke multifunctionele omgeving zou ontmoeting tussen verschillende organisaties kunnen stimuleren, hetgeen gezien kan worden als een voorwaarde voor samenwerking. Multifunctionele sportaccommodaties worden dan ook gezien als ontmoetingsplaatsen waar verschillende organisaties samenkomen. Fontys Sporthogeschool is zo'n multifunctionele sportaccommodatie die recentelijk is gerealiseerd. Maar wat betekent het als meerdere en verschillende organisaties gevestigd zijn in of gebruikmaken van eenzelfde sportaccommodatie? Ontmoeten deze organisaties elkaar en werken deze organisaties samen? De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

[Welke betekenissen geven leden van de bij Fontys Sporthogeschool betrokken organisaties aan interorganisatorische samenwerking in de multifunctionele sportaccommodatie en welke invloed heeft de fysieke omgeving op deze betekenisgeving?](#)

Theoretische concepten en inzichten vanuit de literatuur

In dit onderzoek staat de invloed van de fysieke omgeving van organisaties op ontmoeting en interorganisatorische samenwerking centraal. Om de fysieke omgeving te kunnen duiden is daarom gebruik gemaakt van Lefebvre's benadering van ruimte. Met betrekking tot interorganisatorische samenwerking zijn processen van macht en onderhandeling belangrijk. De conceptualisering van macht en onderhandeling is in dit onderzoek gebaseerd op Foucault, aangevuld met de door Strauss onderscheidde negotiated order. Inzichten vanuit de literatuur zijn vervolgens gebruikt om de mogelijkheden van de fysieke omgeving voor het stimuleren van ontmoeting, interorganisatorische samenwerking in multifunctionele sportaccommodaties en organisatie-identiteit in een multifunctionele context te kunnen duiden.

Etnografische case study

Dit onderzoek is verkennend van aard, waarbij de empirie dient als uitgangspunt en op zoek wordt gegaan naar verschillen. Als onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van een etnografie en een case study, met Fontys Sporthogeschool als onderzoeksobject. Data zijn verzameld door het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews, observeren en het analyseren van documenten over de nieuwbouw van Fontys Sporthogeschool.

Meer- of minderwaarde?

De resultaten van het onderzoek tonen dat de mate van ontmoeting in Fontys Sporthogeschool beperkt is. De fysieke omgeving van een multifunctionele accommodatie biedt mogelijkheden om elkaar te ontmoeten, maar door een gescheiden gebruik in tijd en ruimte vindt ontmoeting beperkt plaats. Geplande ontmoetingen zijn hierdoor noodzakelijk voor het samenkomen van verschillende organisaties. Ondanks de wil, morele plicht en meerwaarde van samenwerking is van samenwerking eveneens weinig sprake.

Met het uitblijven van meerwaarde in termen van interorganisatorische samenwerking kan er zelfs gesproken worden over minderwaarde in het organiseren in een multifunctionele accommodatie. Door wederzijdse afhankelijkheden en processen van macht en onderhandeling worden organisaties in Fontys Sporthogeschool beperkt in het eigen organiseren en in het samenwerken. De organisaties zijn in het organiseren veelal afhankelijk van Fontys Hogescholen, welke over een dominante positie beschikt als grootgebruiker van de multifunctionele accommodatie. Er is sprake van ongelijkheid in macht en onderhandeling. Daarnaast blijkt het uiten van de organisatie-identiteit zowel belangrijk als moeizaam te zijn in een multifunctionele accommodatie. Mogelijkheden voor het tonen van organisatie-uitingen zijn beperkt en ook in de naam van de accommodatie, Fontys Sporthogeschool, herkennen veel organisaties zich niet.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	7
1.1 Maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context	7
1.2 Multifunctionele sportaccommodatie Fontys Sporthogeschool	8
1.3 Het vraagstuk	10
1.4 Centraal argument: meer- of minderwaarde?	11
2. ONDERZOEKSDESIGN	12
2.1 Onderzoeksperspectief: organisatorische context en betekenisgeving	12
2.2 Onderzoeksbenadering: vanuit empirie op zoek naar dissensus	13
2.3 Analyse kader: fysieke omgeving en macht	14
3. METHODE	16
3.1 Vraagstelling	16
3.2 Methode van dataverzameling	17
3.3 Methode van dataverwerking en -analyse	20
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	20
4. LITERATUURSTUDIE	22
4.1 Invloed van fysieke omgeving op ontmoeting	22
4.2 Interorganisatorische samenwerking in multifunctionele sportaccommodaties	24
4.3 De identiteit van organisaties	26
4.4 De invloed van de fysieke omgeving op interorganisatorische samenwerking	26
5. RESULTATEN	28
5.1 Fontys Sporthogeschool	28
5.2 Ontmoeting in Fontys Sporthogeschool	33
5.3 Samenwerken in Fontys Sporthogeschool	37
5.4 Wederzijdse afhankelijkheden	41
5.5 Organisatie-identiteit	46

6. ANALYSE	52
6.1 (on)mogelijkheden Fontys Sporthogeschool voor ontmoeting	52
6.2 Verschillen in belang en macht voor samenwerking	54
6.3 De fysieke omgeving als identificatieplaats	56
6.4 Samengevat: analyse van de invloed van de fysieke omgeving op interorganisatorische samenwerking	58
7. CONCLUSIE	59
7.1 Ontmoeting en interorganisatorische samenwerking: meer nodig dan de fysieke omgeving	59
7.2 Ervaren interorganisatorische samenwerking: afhankelijkheid, macht en organisatie-identiteit	59
7.3 Fontys Sporthogeschool: meer- of minderwaarde?	61
8. DISCUSSIE	62
8.1 Maatschappelijke en bestuurlijke context: "Wij handelen terug"	62
8.2 Onderzoekimplicaties en vervolgonderzoek	63
BRONVERMELDING	65
BIJLAGEN	67

1. INLEIDING

Dit onderzoek gaat over interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele sportaccommodatie: wat betekent het als meerdere organisaties gebruik maken van eenzelfde accommodatie en kan hierbij meerwaarde ontstaan? Deze meerwaarde wordt vaak verwacht in de vorm van samenwerking tussen verschillende organisaties. De fysieke multifunctionele context zou ontmoeting tussen verschillende organisaties kunnen stimuleren, hetgeen gezien kan worden als een voorwaarde voor samenwerking. Volgens het *Handboek voor multifunctionele accommodaties in sport en onderwijs* kan een grotere maatschappelijke waarde ontstaan doordat verschillende partijen samenwerken en door elkaars aanwezigheid verschillende activiteiten aanbieden. Gezamenlijkheid wordt hierbij expliciet genoemd als een meerwaarde van multifunctionele accommodaties (Alliantie School en Sport & VSG, 2007). Daarop aansluitend presenteren aannemersbedrijven, op bijvoorbeeld de Dag van de Sportaccommodaties of de Nationale Kennisdag Sport- en Zwemaccommodaties, allen kreten als "*centra voor sport en ontmoeting*" en "*mensen samenbrengen*" ten aanzien van multifunctionele accommodaties. Hoe er echter in multifunctionele sportaccommodaties tot deze ontmoeting moet worden gekomen wordt niet duidelijk en de stellingnames worden nauwelijks onderbouwd.

1.1 Maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context

In breder perspectief kunnen multifunctionele sportaccommodaties geplaatst worden in de veranderende positie van de overheid ten aanzien van sport. Enerzijds is er het toenemende instrumentele belang dat aan sport wordt toegekend (Breedveld, Kamphuis & Tiessen-Raaphorst, 2008), anderzijds is er steeds meer sprake van een terugtrekkende overheid. Daarnaast heeft ook de huidige economische recessie invloed op het vraagstuk van organiseren in multifunctionele sportaccommodaties.

Sport wordt heden ten dage steeds nadrukkelijker beschouwd als een middel in plaats van een doel op zich. In de hoofdlijnen van het sport- en beweegbeleid van het huidige kabinet is sport daarom meer dan een leuke en populaire vorm van vrijetijdsbesteding. Sport en bewegen is volgens het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) de basis voor een gezonde en actieve leefstijl. Daarnaast bezit de sport ook sociale en educatieve functies, zoals de ontwikkeling van kinderen, maatschappelijke participatie en leefbaarheid in de buurt (VWS, 2011).

In het licht van de instrumentalisering van sport geeft de decentralisatie van rijkstaken de gemeenten mogelijkheden tot een integrale aanpak van onder andere sport en bewegen, onderwijs, welzijn en gezondheidsbeleid (Breedveld et al., 2008). Naast een decentralisatie van overheidstaken is er in toenemende mate sprake van een terugtrekkende overheid. Deze terugtrekkende overheid uit zich onder meer in nieuwe vormen van samenwerking. Het ministerie van VWS (2011) wil samen met andere partijen zoals de sportsector, lokale overheden en het bedrijfsleven voorwaarden scheppen om mensen te kunnen laten sporten en bewegen, waarbij tevens het particuliere initiatief en publiek-private samenwerking wordt omarmd. Bij de samenwerking met andere partijen en sectoren is er sprake van intersectorale samenwerking. Deze vorm van samenwerking is terug te zien in de multifunctionele accommodatie van Fontys Sporthogeschool, waarin de sportsector en het hoger beroepsonderwijs vertegenwoordigd zijn. Maar ook op lokaal niveau is de (intersectorale) samenwerking zichtbaar, bijvoorbeeld bij de clubhuizen van sportaccommodaties die benut worden als kinderopvang of ontmoetingscentrum.

De terugtrekkende overheid kenmerkt zich door de organisatie van sport steeds meer over te laten aan bovengenoemde samenwerkingsvormen. De overheid wil met minder middelen meer van het potentieel van de sportsector benutten. Deze terugtrekkende trend wordt versterkt door de huidige economische recessie. Uit de Recessiepeiling gemeenten 2013 blijkt bijvoorbeeld dat gemeenten vooral bezuinigd hebben op subsidies aan verenigingen en door de tarieven voor sportaccommodaties te verhogen (Hoekman, 2013). Ondanks het toegekende instrumentele belang van de sportsector worden de betrokken organisaties steeds meer zelf verantwoordelijk voor hun eigen voortbestaan.

1.1.1 Motieven voor multifunctionele sportaccommodaties

De beoogde interorganisatorische en intersectorale samenwerkingen vinden onder andere plaats in multifunctionele sportaccommodaties. Dit samenwerkingspotentieel is echter niet de stuwende kracht achter het realiseren van dergelijke accommodaties. De keuze voor multifunctionaliteit is namelijk grotendeels gestoeld op het op een efficiënte manier exploiteren van accommodaties. In dit kader wordt het multifunctioneel gebruik van sportaccommodaties dan ook veelvuldig genoemd als een kostenbezuiniging ten tijde van economische recessie. Met name als het de bouw van nieuwe accommodaties betreft, dat door de aanstaande vervangingen en renovaties van de vele sportaccommodaties uit de jaren '60 en '70 een actueel thema is. De rekening van sportaccommodaties komt steeds meer terecht bij de gebruiker en uiteindelijk ook bij de sportconsument (Hoekman, 2013). Momenteel wordt 90% van de overheidsmiddelen voor sport besteed door de gemeenten, die ongeveer 85% besteden aan bouw, beheer en exploitatie van sportaccommodaties (Hoekman, Hoenderkamp & Van der Poel, 2013). In het licht van bezuinigingen en de genoemde druk op ruimte is de ontwikkeling van multifunctionele voorzieningen gestimuleerd (Hoekman, 2013; Hoekman & Van der Poel, 2009). Een efficiënter gebruik van de voorzieningen verspreid over de dag en de week is hierbij het uitgangspunt (Breedveld, Kamphuis & Tiessen-Raaphorst, 2008).

Multifunctionaliteit is geen nieuw begrip. De overdekte sporthallen en -zalen worden al gedurende lange tijd gebruikt door meerdere organisaties (verenigingen, particulieren) in verschillende sporten (volleybal, badminton, basketbal, zaalvoetbal). Breedveld et al. (2008) constateerden over de periode van 2000 tot 2006 een toename van het aantal multifunctionele sportzalen met 32% en het aantal multifunctionele sporthallen met 7%. De eerder omschreven intersectorale samenwerking in de sport daarentegen heeft de aandacht voor multifunctionele sportaccommodaties doen toenemen. Zo maakt het Olympisch Plan 2028 (2009) een verbinding tussen de ruimte en accommodaties voor sport en een sterkere samenwerking tussen sport en sectoren als onderwijs, volksgezondheid en talentontwikkeling (Hoekman & Van der Poel, 2009). Van Veldhoven en Van Vucht Tijssen (2011) vragen zich daarbij af onder welke condities multifunctionaliteit meerwaarde oplevert en hoe die meerwaarde kan worden geoptimaliseerd.

1.1.2 Spatial turn

Het multifunctioneel gebruik van sportaccommodaties roept een interessant organisatievraagstuk op. Hoe organiseren organisaties in een accommodatie die gedeeld moet worden en wat zijn hierbij knelpunten en succesfactoren? Ontmoeten verschillende organisaties elkaar door het multifunctionele gebruik? En wordt hierdoor meer samengewerkt tussen de betrokken organisaties, waardoor er een meerwaarde is naast het delen van een accommodatie? In dit onderzoek wordt nadrukkelijk gekeken naar welke rol de fysieke omgeving van een gebouw kan hebben met betrekking tot het ontmoeten van elkaar en met betrekking tot interorganisatorische samenwerking. In de organisatiewetenschap is de laatste twee decennia opnieuw toenemende aandacht ontstaan voor de invloed van de fysieke omgeving op de organisatie (Dale & Burrell, 2008; Mobach, 2009). De trend om de ruimtelijke factor mee te nemen in de analyse van organisaties wordt geduid als de spatial turn (Dale & Burrell, 2008). Op hoofdlijnen betreft de centrale vraag van deze onderzoeken de invloed van het gebouw op de organisatie en omgekeerd. Mobach (2009) geeft weer dat organisaties architectuur kunnen gebruiken voor hun eigen doeleinden: een doordachte inrichting zou ontmoeting tussen mensen kunnen stimuleren en daarmee de interactie kunnen verhogen. Wellicht stimuleert een multifunctionele context de ontmoetingen tussen organisatie, hetgeen vervolgens een aanleiding of voorwaarde kan zijn om te komen tot samenwerking.

1.2 Multifunctionele sportaccommodatie Fontys Sporthogeschool

Fontys Sporthogeschool is één van de multifunctionele (sport)accommodaties zoals geschetst in de bovenstaande context. De Fontys Sporthogeschool is een onderwijsinstituut en ook de naam van sportaccommodatie die sinds 2012 is gevestigd op het sportgebied Gennep Parken in Eindhoven. De Fontys Sporthogeschool komt voort uit een samenwerking tussen Fontys Hogescholen en de

gemeente Eindhoven. Overdag, op doordeweekse dagen, fungeert het gebouw als onderwijsinstituut voor Fontys Hogescholen. Voornamelijk in de avonden en weekenden wordt de accommodatie gebruikt door sportverenigingen en particulieren, onder beheer van de gemeente. De organisaties die gevestigd zijn in of gebruik maken van de multifunctionele accommodatie zijn diverse Eindhovense sportverenigingen, klimcentrum Neoliet, het meisjes- en vrouwenvoetbal van PSV/FC Eindhoven, Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) Eindhoven, Sportfoyer Eindhoven en Sodexo. Een overzicht van deze organisaties is terug te vinden in bijlage 1.

De multifunctionele sportaccommodatie bestaat uit zowel onderwijs- als sportfaciliteiten. De onderwijsfaciliteiten betreffen leslokalen, projectruimten, een collegezaal, de mediatheek, het sportlab en werkplekken. De faciliteiten voor de sport zijn de vijf sportzalen, kleedruimten en een klimhal. Naast de onderwijs- en sportfaciliteiten beschikt Fontys Sporthogeschool over een parkeergarage, een restaurant en een Sportfoyer.

Fontys Sporthogeschool is gesitueerd in een breder sportgebied. Het recreatiegebied Gennep Parken heeft een breed aanbod aan culturele en sportieve mogelijkheden. Op sportief gebied zijn er diverse accommodaties als het Nationaal Zwemcentrum de Tongelreep, het ijssportcentrum en het indoor-sportcentrum. Daarnaast maken diverse verenigingen gebruik van de Gennep Sportparken, waar faciliteiten zijn voor onder andere voetbal, hockey, tennis, golf en fitness. De komst van Fontys Sporthogeschool naar Gennep Parken wordt gezien als een impuls voor de activiteiten op het sportgebied. Het realiseren van de nieuwbouw is een katalysator geweest in het door ontwikkelen van Gennep Parken tot sportlandgoed (Gemeente Eindhoven, 2010).

De gemeente Eindhoven heeft veel in het werk moeten stellen voor de komst van Fontys Hogescholen naar Eindhoven. De voormalige vestigingsplaatsen van het sportonderwijsinstituut Sittard en Tilburg wilden de hogeschool namelijk graag in de eigen stad behouden. Daarnaast waren er andere gegadigde steden als Venlo en Roermond. Het raadgevoel van de gemeente Eindhoven (2010) toont dan ook verschillende belangen voor een stad voor het binnenhalen van een onderwijsinstelling: "Uit onderzoek is onder andere gebleken dat de aanwezigheid van studenten een substantieel effect heeft op de economie van de stad" (Gemeente Eindhoven, 2010, p. 2). Het gaat hier bijvoorbeeld om studenten die in Eindhoven gaan wonen en wellicht na de studie blijven, of om medewerkers die zich huisvesten in de stad. Door de sportopleiding van Fontys Hogescholen wordt daarnaast een meerwaarde verwacht ten aanzien van de breedtesport in de stad. De kennis en expertise van medewerkers en studenten kan de sport in Eindhoven versterken. Maar daarnaast zullen de in Eindhoven woonachtige medewerkers en studenten van Fontys Hogescholen ook leiden tot meer leden en vrijwilligers bij sportverenigingen (Gemeente Eindhoven, 2010).

In de financiering van de multifunctionele accommodatie Fontys Sporthogeschool is dan ook het belang van de gemeente Eindhoven terug te zien. De gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen hebben gezamenlijk de nieuwbouw ontwikkeld en gerealiseerd. Hierbij zijn de onderwijsfaciliteiten gerealiseerd door Fontys Hogescholen en de sportfaciliteiten en de parkeerkelder door de gemeente Eindhoven. De exploitatie van de (sport)accommodatie is de verantwoordelijkheid van de gemeente Eindhoven. Fontys betaalt de gemeente een gebruikersvergoeding voor het gebruik van de sportfaciliteiten van Fontys Sporthogeschool en van de overige voorziening op Gennep Parken (Gemeente Eindhoven, 2010). De directeur van het sportonderwijsinstituut van Fontys Hogescholen en de gebiedsmanager van Gennep Parken vormen tezamen de Vereniging van Eigenaren van Fontys Sporthogeschool.

Ook bij de realisatie van Fontys Sporthogeschool zijn ambitieuze doelstellingen gesteld in termen van ontmoeting en samenwerking. Net als bij de eerder genoemde aannemersbedrijven wordt er echter gesproken in abstracte termen en zonder duidelijke onderbouwing: "*Niet alleen 'het leukste project dat we op het moment hebben', maar ook nog eens 'een hefboom om tot fantastische dingen te komen'. Wethouder Eric van Merrienboer komt superlatieven tekort als hij mag vertellen over de komst van Fontys Sporthogeschool naar Eindhoven.*" (De Leeuw, 11 november 2009). Daarnaast is de invloed van de fysieke omgeving op ontmoeting en samenwerking het uitgangspunt geweest van het ontwerp van Fontys Sporthogeschool. Het ontwerp van Fontys Sporthogeschool kan "*uiteindelijk heel veel meerwaarde bieden in ontmoeting en samenwerking*".

1.3 Het vraagstuk

In 2013-2014 is de multifunctionele accommodatie van Fontys Sporthogeschool voor het tweede studiejaar operationeel. De verschillende organisaties maken inmiddels gebruik van de accommodatie. Maar wat betekent het als meerdere en verschillende organisaties gevestigd zijn in of gebruikmaken van eenzelfde sportaccommodatie, zowel voor het organiseren van organisaties als voor interorganisatorische samenwerking? De vraagstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

[Welke betekenissen geven leden van de bij Fontys Sporthogeschool betrokken organisaties aan interorganisatorische samenwerking in de multifunctionele sportaccommodatie en welke invloed heeft de fysieke omgeving op deze betekenisgeving?](#)

De doelstelling van dit onderzoek is tweeledig, bestaande uit een wetenschappelijke en een op de praktijk gerichte doelstelling. Wetenschappelijk gezien heeft dit onderzoek als doel om de reeds bestaande kennis op het gebied van multifunctioneel organiseren en de invloed van de fysieke omgeving hierop aan te vullen. De praktische doelstelling dient inzicht te geven in het proces van multifunctioneel organiseren. Dit inzicht kan op Fontys Sporthogeschool, maar ook in andere multifunctionele sportaccommodaties, worden gebruikt ten behoeve van het organiseren van en tussen organisaties.

Wetenschappelijk gezien is er een behoefte aan meer inzicht in organiseren en samenwerking in multifunctionele sportaccommodaties. Bij het organiseren van organisaties in de multifunctionele context kunnen processen van macht en onderhandeling aan de orde van de dag zijn. Ten aanzien van macht wordt in dit onderzoek voortgeborduurd op de conceptualisering van Foucault (in: Dale & Burrell, 2008). Met betrekking tot processen van onderhandeling wordt gebruikt gemaakt van het concept negotiated order (Strauss, 1991). De wetenschappelijke doelstelling is gericht op het vergroten van de kennis over organiseren binnen multifunctionele sportaccommodaties.

Een belangrijk onderdeel van deze wetenschappelijke doelstelling is de invloed van de fysieke omgeving op het organiseren van en tussen organisaties. Zoals reeds in deze inleiding is gesteld kan de fysieke omgeving, bijvoorbeeld Fontys Sporthogeschool, bepaald gedrag sturen (Mobach, 2009). Het is dan ook de vraag of de multifunctionele sportaccommodatie in Eindhoven gedrag als ontmoeting of samenwerking kan stimuleren. Om de fysieke omgeving van organisaties te duiden wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van de Lefebvre's benadering van ruimte (in: Dale & Burrell, 2008). Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool zal onderzoek worden gedaan naar de invloed van de fysieke multifunctionele accommodatie op interorganisatorische samenwerking.

Hoewel dit onderzoek niet tot doel heeft aanbevelingen te doen voor de praktijk kunnen de inzichten van het onderzoek ten aanzien van multifunctioneel organiseren worden gebruikt op Fontys Sporthogeschool of andere multifunctionele sportaccommodaties. Het onderzoek zal inzichtelijk maken waardoor het organiseren van organisaties wordt bemoeilijkt in een multifunctionele context. Deze kennis kan door organisaties betrokken bij multifunctionele sportaccommodaties worden gebruikt in het toekomstig organiseren. Daarnaast kunnen met betrekking tot ontmoeting tussen verschillende organisaties belemmerende en stimulerende factoren worden onderscheiden. Het wegnemen van deze belemmeringen en het implementeren van de bevorderende factoren kan in multifunctionele accommodaties een vertrekpunt bieden voor samenwerking. Interorganisatorische samenwerking wordt dan ook geproblematiseerd, waardoor de bevindingen handvatten kunnen bieden voor de praktijk.

Naast de praktische relevantie voor de betrokkenen bij Fontys Sporthogeschool is dit onderzoek ook relevant voor andere multifunctionele (sport)accommodaties en betrokken organisaties. Dit kunnen vergelijkbare accommodaties betreffen maar ook op lokaal niveau waar clubhuizen van sportverenigingen steeds meer gebruikt worden als kinderopvang of ontmoetingscentrum.

1.4 Centraal argument: meer- of minderwaarde?

In deze masterthesis beargumenteer ik dat meerwaarde in termen van ontmoeting en samenwerking in multifunctionele sportaccommodaties als Fontys Sporthogeschool niet vanzelf ontstaat. Hoewel multifunctionele sportaccommodaties in aantal toenemen, multifunctionaliteit een bepaalde mate aan gezamenlijkheid impliceert en multifunctionele accommodaties gekenmerkt worden als ontmoetingsplaatsen, blijkt bij Fontys Sporthogeschool deze ontmoeting juist gering te zijn. De fysieke omgeving van een multifunctionele accommodatie biedt mogelijkheden om elkaar te ontmoeten, maar door een gescheiden gebruik in tijd en ruimte ontstaat deze ontmoeting niet zomaar. Samenwerking tussen de organisaties van Fontys Sporthogeschool blijkt eveneens gering te zijn. Er zou zelfs gesproken kunnen worden over minderwaarde omdat er in het organiseren processen gaande zijn van macht en onderhandeling. Fontys Hogescholen als groot- of hoofdgebruiker van de multifunctionele accommodatie heeft hierbij een dominante positie. Organisaties zijn hierdoor naast afhankelijk van elkaar ook vaak afhankelijk van Fontys Hogescholen. Organisaties met een minder machtige positie worden beperkt in zowel het eigen organiseren als in samenwerken. Daarnaast blijkt het uiten van de organisatie-identiteit zowel belangrijk als moeizaam te zijn in een multifunctionele accommodatie.

1.4.1 Leeswijzer

Bovenstaand centraal argument zal de rode draad vormen van deze masterthesis. Na deze inleiding wordt in hoofdstuk 2 het design van dit onderzoek toegelicht. Hierin wordt het perspectief beschreven waar vanuit onderzoek wordt gedaan naar het vraagstuk van interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele sportaccommodatie. De fysieke multifunctionele context, macht en betekenisgeving vormen het analysekader waar vanuit de onderzoeksresultaten zijn geanalyseerd. In het hoofdstuk 3 is de methode van dit onderzoek beschreven. Het onderzoek kenmerkt zich als een etnografische case study, waarbij gebruik is gemaakt van verschillende dataverzamelmethode. Ook de methode van dataverwerking en -analyse is beschreven in dit hoofdstuk. Na de beschrijving van de onderzoeksmethode zijn in hoofdstuk 4 de relevante inzichten vanuit de literatuur ten aanzien van het vraagstuk weergegeven. Deze literatuur zal worden gebruikt in de analyse van de onderzoeksresultaten. Deze onderzoeksgegevens zijn weergegeven in hoofdstuk 5. De empirie van Fontys Sporthogeschool ten aanzien van interorganisatorische samenwerking in de multifunctionele context wordt hier in kaart gebracht. De analyse van de onderzoeksgegevens vindt plaats in hoofdstuk 6. Op basis van het analysekader, bestaande uit de fysieke omgeving en processen van macht en onderhandeling, worden hier de onderzoeksresultaten en de bestaande literatuur aan elkaar gerelateerd. De analyse van de onderzoeksbevindingen maakt het mogelijk om in hoofdstuk 7 dit onderzoek te concluderen. Hierin zullen zowel de deelvragen als de centrale vraagstelling van dit onderzoek beantwoord worden. Tot slot worden in hoofdstuk 8 de onderzoeksresultaten en de conclusie in een bredere context geplaatst. Hierbij zal worden teruggegrepen op de in deze inleiding weergegeven maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context. Ook zal worden stilgestaan bij de implicaties van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

2. ONDERZOEKSDESIGN

Ten aanzien van dit onderzoek zijn er uitgangspunten van de onderzoeker die belangrijk zijn om het onderzoek te kunnen plaatsen. Dit hoofdstuk geeft inzicht in welk onderzoeksperspectief, onderzoeksbenadering en analysekader is gehanteerd. Het onderzoek wordt gedaan vanuit een interpretatief perspectief welke betekenisgeving van individuen centraal stelt. De benadering van het onderzoek is te typeren als dialogisch: de empirie vormt het uitgangspunt en er is sprake van een focus op verschillen. In het analysekader zullen de theoretische concepten fysieke omgeving en processen van macht en onderhandeling worden geduid. Aan de hand van deze concepten zijn in de analyse (hoofdstuk 6) de onderzoeksresultaten geïnterpreteerd en aan elkaar gerelateerd.

2.1 Onderzoeksperspectief: organisatorische context en betekenisgeving

Dit sociaalwetenschappelijke onderzoek bestudeert organisaties in hun bestuurlijke en maatschappelijke context. Vanuit en in wisselwerking met deze context wordt dan ook getracht het organiseren van organisaties te begrijpen. Met betrekking tot dit onderzoek betreft dit zowel het organiseren van organisaties die gebruik maken van Fontys Sporthogeschool, als het gezamenlijk organiseren tussen deze organisaties. Het organiseren door de betrokken organisaties in relatie tot het gezamenlijk gebruik van het gebouw is dan ook interessant, omdat de organisaties beïnvloed worden door elkaar. Organisaties worden in dit onderzoek dan ook beschouwd als open systemen en als sociaal verband. Tennekes (2003) omschrijft organisaties als een doelgericht sociaal verband: "organisaties zijn sociale verbanden die bewust zijn geconstrueerd met het oog op het realiseren van bepaalde doelstellingen" (Tennekes, 2003, p. 40). Met deze nadruk op het sociale aspect van organisaties zijn organisaties abstract en niet tastbaar. Hoewel de fysieke omgeving van organisatie tastbare kenmerken bevat, zoals gebouwen of materialen, betreft dit niet de kern van organisaties. Weick (1995) beschrijft dan ook dat de organisatie als een tastbare structuur een fictie is; organisaties zijn processen zonder duidelijk begin of eind. Organisaties zijn het gevolg van organiseren (Weick, 1995). Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool betekent dit dat organisaties niet louter te herkennen zijn aan hun fysieke uitingen. Een organisatie als sociaal verband staat echter niet op zichzelf: "organisations both influence and are influenced by their (internal and external) environment" (Vos, 2012, p. 33). Organisaties zijn hierbij als open systemen die in continue wisselwerking staan met de omgeving. Vanuit hier duidt Scott (1998) organisaties als "systems of interdependent activities [...] embedded in the environments in which they operate" (Scott, 1998, p. 28). Ook de organisaties die gevestigd zijn in of gebruik maken van Fontys Sporthogeschool worden dus beïnvloed door de omgeving. De fysieke omgeving van de multifunctionele accommodatie staat in dit onderzoek centraal, maar de organisaties zullen ook beïnvloed worden door een grotere context zoals de andere organisaties en sportgebied Genneper Parken. Met de nadruk op organisaties en organiseren staat de organisatorische context in dit onderzoek centraal. Echter wordt deze organisatorische context beïnvloed door de bestuurlijke en maatschappelijke context waardoor ze niet los van elkaar kunnen worden gezien.

Het verkrijgen van kennis over interorganisatorische samenwerking zal in dit onderzoek plaatsvinden vanuit een interpretatief perspectief. De werkelijkheid wordt hierdoor gezien als een constructie van het individu op basis van betekenisgeving. Dit betekent dat de duiding van een situatie door individuen centraal zal staan. Deze individuen zullen met betrekking tot dit onderzoek vertegenwoordigers van organisaties betreffen, met name op strategisch en tactisch niveau. De betekenisgeving door deze personen kan door de tijd heen veranderen. Het interpretatieve perspectief kenmerkt zich dan ook als dynamisch (Edwards & Skinner, 2009). De betekenisgeving door individuen staat echter niet op zichzelf. Deze betekenissen komen namelijk in interactie met anderen tot stand. Deze gedachte vanuit het symbolisch interactionistisch perspectief (Weick, 1995) is met betrekking tot dit onderzoek interessant. Met ontmoeting als voorwaarde om te komen tot samenwerking is het interessant welke betekenissen in interactie aan interorganisatorische samenwerking worden toegekend.

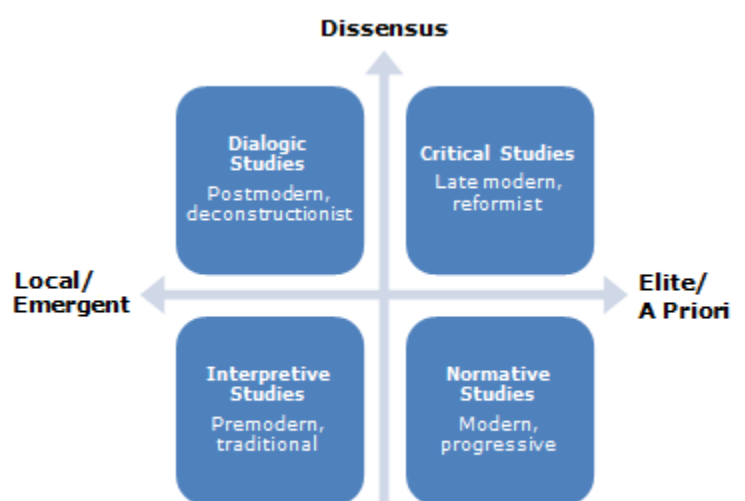
Weick stelt *sensemaking* als basis voor het menselijk handelen. Door middel van *connecting cues with frames* wordt betekenis gegeven aan situaties of de omgeving. Door de *cues* (aanwijzingen/signalen) uit de omgeving te plaatsen binnen het eigen *frame* (referentiekader) en er vervolgens naar te handelen wordt er betekenis gegeven aan de organisatiepraktijk. De fysieke multifunctionele omgeving is met betrekking tot dit onderzoek interessant: welke betekenissen worden er toegekend aan de fysieke kenmerken van Fontys Sporthogeschool en hoe worden deze geplaatst binnen het referentiekader van de betrokken organisaties?

Weick (1995) onderscheidt een zevental *properties* van betekenisgeving, waarvan er twee in het bijzonder interessant voor dit onderzoek. Allereerst duidt Weick (1995) het belang van identiteitsconstructie; de eigen identiteit en de identiteit van een ander is namelijk van toepassing op de betekenisgeving. Met betrekking tot (gezamenlijk) organiseren in een multifunctionele sportaccommodatie wordt hierbij ook gedoeld op de identiteit van de organisatie. De organisatie-identiteit is namelijk van invloed op het proces van betekenisgeven door de onderzoeksrespondenten, welke vanuit het perspectief van de eigen organisatie het vraagstuk zullen belichten. Daarnaast zal gezien de retrospectiviteit van betekenisgeving ook het proces van nieuwbouw worden meegenomen in het onderzoek. Dit verleden kan nog zijn doorwerking hebben op de huidige betekenisgeving.

2.2 Onderzoeksbenadering: vanuit empirie op zoek naar dissensus

Het zojuist weergegeven onderzoeksperspectief duidt de bril waarmee naar het onderwerp van onderzoek wordt gekeken. De onderzoeksbenadering daarentegen toont de uitgangspunten van de wijze waarop kennis in dit onderzoek is verzameld. De positie van de onderzoeker is hierin belangrijk. Vanuit het onderzoeksperspectief is er behoefte aan een benadering die betekenisgeving centraal stelt. Onderstaande figuur 1 toont een matrix van vier onderzoeksbenaderingen, onderscheiden door Deetz (2000). Enerzijds bevindt dit onderzoek zich op het continuüm van *local of emergent* tot *elite of a priori*. Anderzijds zal de onderzoeksbenadering zich focussen op *dissensus* ofwel *consensus*. In tegenstelling tot onderzoek met een elite of a priori-benadering stelt local of emergent-onderzoek betekenisgeving centraal om de werkelijkheid te kunnen duiden. De empirie is hierbij het uitgangspunt, waarbij het onderzoek plaatsvindt in een specifieke context. In dit onderzoek naar organiseren in multifunctionele sportaccommodaties is betekenisgeving het uitgangspunt en zal de empirie leidend zijn. Hierdoor is er sprake van local of emergent-benadering van onderzoek (Deetz, 2000). Het onderzoek heeft een fundamenteel en verkennend karakter, waardoor de empirische bevindingen een toevoeging zullen zijn op de theoretische kennis omtrent het thema (Gratton, Jones & Robinson, 2011).

Dit onderzoek en mijn onderzoeksbenadering is volgens de matrix van Deetz (2000) te typeren als dialogisch. Naast de local of emergent-benadering is er namelijk sprake van een focus op dissensus. Waar het bij een consensus-benadering gaat om eenheid en overeenstemming benadrukt Deetz (2000) met dissensus een focus op verschillen. Hoewel samenwerken nauw verwant is met consensus vormt dissensus het uitgangspunt van dit onderzoek. Als onderzoeker positioneer ik mijzelf als opzoekgaande naar verschillen om vanuit die invalshoek gezamenlijkheid te kunnen belichten (Deetz, 2000).



Figuur 1: Verschillende dimensies van onderzoeksbenaderingen (Deetz, 2000, p. 138)

2.3 Analyse kader: fysieke omgeving en macht

Het onderzoeksperspectief is van belang voor het interpreteren en analyseren van de onderzoeksresultaten. De betekenisgeving aan interorganisatorische samenwerking in Fontys Sporthogeschool zal geanalyseerd worden aan de hand van twee theoretische concepten: fysieke omgeving en processen van macht en onderhandeling. Binnen de organisatorische context van dit onderzoek staat de fysieke omgeving van Fontys Sporthogeschool centraal. Er wordt onderzocht welke invloed de fysieke multifunctionele omgeving heeft op het organiseren van en tussen organisaties. Macht is in deze fysieke omgeving een belangrijk proces. Organisaties worden namelijk beïnvloed door elkaar en zullen in het multifunctioneel organiseren rekening moeten houden met elkaars aanwezigheid.

2.3.1 Fysieke omgeving: van space naar multi use places

In dit onderzoek wordt de fysieke omgeving beschouwd als een actieve actor in en rondom organisaties. De actor-netwerk theorie (Latour, 2005) stelt dat objecten, en dus ook de fysieke omgeving, net als mensen invloed uitoefenen. Deze invloed is merkbaar in de interactie tussen mensen, waarbij we beïnvloeden en beïnvloed worden. De fysieke omgeving kan hierbij worden gezien als een actor/actant, welke beschikt over *agency*. Met *agency* wordt bedoeld op het vermogen om invloed uit te oefenen (Latour, 2005). In dit onderzoek wordt onderzocht of deze fysieke omgeving beschikt over *agency* om organisaties elkaar te laten ontmoeten en samenwerken.

In *The spaces of organisation & the organisation of space* onderzoeken Karen Dale en Gibson Burrell (2008) de fysieke omgeving als een managementtool voor bijvoorbeeld het uitoefenen van macht, het creëren van een organisatiecultuur of het stimuleren van interactie tussen werknemers (Dale & Burrell, 2008, p. xiv). Net als bij de eerder gepresenteerde definitie van organisaties onderkennen ook Dale en Burrell (2008, p. xiii) het belang van de omgeving van organisaties. Dale & Burrell dragen met de argumentatie twee centrale argumenten aan. Allereerst moeten organisaties bewust worden van de fysieke omgeving: "space is central to organisation" (Dale & Burrell, 2008, p. xiv). Ten tweede sluiten Dale en Burrell aan bij de definitie van organisaties als sociaal verband: "organisation is fundamental to understanding social structures, processes and relations" (2008, p. xiv). De conceptualisering van de fysieke omgeving door Dale en Burrell (2008) vormt de leidraad in dit onderzoek.

Om het begrip fysieke omgeving te duiden maken Dale en Burrell (2008, p. 4) gebruik van *The Social Production of Space* van Henri Lefebvre. Lefebvre beschouwt *space* als een sociaal product, als een voortdurende sociale constructie. Hierdoor doorbreekt de Fransman de stelling dat een ruimte fysiek óf mentaal is; het omvat en vooronderstelt voor hem beide. Deze conceptualisatie van ruimte reikt handvatten aan voor het begrijpen van de materiële en sociale wisselwerking. Lefebvre onderscheidt twee aspecten van materialiteit; de fysieke of tastbare kenmerken en het *imaginary* aspect, ofwel de betekenisgeving aan materialiteit. In deze sociale constructie is er plaats voor de weerbarstige werkelijkheid van conflicterend, overlappend en uitlopend gebruik van ruimte. Het is een proces van onderhandeling, macht, dominantie en weerstand (Dale & Burrell, 2008).

Dale en Burrell bouwen voort op het werk van Lefebvre die in zijn benadering van ruimte een onderscheid maakt tussen *spatial practice*, *representations of space* en *representational space*, ofwel een distinctie tussen "space as perceived, conceived and lived" (2008, p. 8). Deze drie verschillende soorten ruimte kunnen niet los van elkaar worden gezien en zijn voortdurend met elkaar in onderhandeling. *Spatial practice* of *space as perceived* betreft het daadwerkelijke gebruik van de ruimte. Hiertoe behoort de waarneembare en tastbare ruimte en ook de dagelijkse routines in de ruimte. Lefebvre duidt vervolgens *representations of space* als gepland. Het is de ruimte die met betrekking tot Fontys Sporthogeschool worden geconstrueerd door de architect en het bestuurlijke niveau van de gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen. *Representational space* kenmerkt Lefebvre als *lived space*: "this is experienced space overlaid with imaginary spaces whereby the material and the cultural are fused: the social creation of space so that signs, images and symbols are made material" (Dale & Burrell, 2008, p. 10). Het betreft de ruimte die

gedomineerd wordt door betekenisgeving, eigenaarschap en identiteit. Fysieke materiële aspecten hebben in representational space een symbolische betekenis (Dale & Burrell, 2008).

Space enerzijds is geen synoniem voor *place* anderzijds. Het concept *place* heeft betrekking op een beperking van de ruimte die mensen zich eigen hebben gemaakt: "architecture is the place where space and organisation meet face to face" (Dale & Burrell, 2008, p. 24). Volgens Dale en Burrell (2008) is de fysieke omgeving dan ook persoonlijk en onderhevig aan onderhandeling. De fysieke omgeving van organisaties is zowel materieel als sociaal, waaraan tevens betekenis wordt verleend. Met multifunctionele sportaccommodaties als onderzoeksonderwerp zou gesteld kunnen worden dat *places* meervoudig gebruikt worden en dat we kunnen spreken over *multi use places*.

2.3.2 Macht en onderhandelingen: (spatial) power en de negotiated order

Macht of *power* is een belangrijk concept ten aanzien van interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele sportaccommodatie. Lefebvre (in: Dale & Burrell, 2008) benoemde reeds het imaginary aspect van ruimte waarin in macht en onderhandelingen belangrijke processen zijn. Allereerst kan een gebouw of de fysieke multifunctionele accommodatie macht belichamen en produceren. Deze macht is verbonden met de Lefebvre's conceived space, doordat deze ruimte door een actor bedachtzaam is gepland (Dale & Burrell, 2008, p. 45). Zo is reeds in de inleiding aan bod gekomen dat de belangen van de gemeente Eindhoven groot waren ten aanzien van de nieuwbouw van Fontys Sporthogeschool. Ook in de operationele fase van Fontys Sporthogeschool kan de fysieke omgeving macht belichamen. Macht kan zichtbaar worden door grenzen in het gebruik van de multifunctionele accommodatie, in- en uitsluiting tot bepaalde ruimten, en ruimten waar ontmoeting kan plaatsvinden of die juist toebehoren aan een specifieke eigenaar. Een fysieke ruimte kan verschillende belangen en identiteiten belichamen. Hierbij betreft macht niet alleen de geplande fysieke ruimte, maar ook de assumpties, waarden en normen die onderdeel worden van onze fysieke omgeving en de relaties tussen organisaties (Dale & Burrell, 2008, p. 47).

Foucault (in: Dale & Burrell, 2008) benadrukt dat macht niet moet worden gezien als een negatieve eenzijdige beïnvloeding. Macht kan inderdaad onderdrukkend zijn, maar ook productief: "power itself can produce pleasure, desire, self-fulfilment and identity" (Dale & Burrell, p. 46). Ook *spatial power* is volgens Dale en Burrell (2008) productief. De macht van deze fysieke omgeving is vaak onzichtbaar. Macht is echter geen bezit van deze fysieke omgeving, net als dat macht geen eigendom is van organisaties. Foucault stelt dat macht plaatsvindt binnen netwerken, waardoor macht gedeeltelijk onzichtbaar is. Processen van onderhandeling en wederzijdse afhankelijkheden zijn hierbij aan de orde van de dag. Macht wordt dan ook niet bezeten maar uitgeoefend: macht is een uitkomst van een onderhandeling (Dale & Burrell, 2008, p. 46).

In het multifunctioneel organiseren zijn organisaties voortdurend, soms onbewust, met elkaar in onderhandeling. De onderhandelingen en wederzijdse afhankelijkheden zorgen voor orde in de multifunctionele accommodatie. De onderhandelingspositie in deze *negotiated order* (Strauss, 1991) is echter niet voor elke organisatie gelijk. Organisaties zijn afhankelijk van elkaar waarbij bepaalde partijen, afhankelijk van de context, machtiger zijn. Hierdoor zijn er met betrekking tot een negotiated order altijd partijen waarvan het belang minder gediend wordt en partijen die positiever uit de onderhandeling komen (Strauss, 1991).

3. METHODE

Het zojuist toegelichte onderzoeksdesign, met daarin het onderzoeksperspectief, de onderzoeksbenadering en het analysekader, vergt een bepaalde wijze van onderzoeken. Dit onderzoek is te typeren als een dialogische studie (Deetz, 2000) met de nadruk op betekenisgeving door individuen, de invloed van de fysieke omgeving en processen van macht en onderhandeling. Door dit dialogische uitgangspunt is een inductieve wijze van onderzoek toegepast. Inductief onderzoek stelt de empirie als vertrekpunt waarbij de reeds bekende literatuur als zoeklicht kan dienen (Gratton, Jones & Robinson, 2011, p. 37). Het nemen van de empirie als uitgangspunt komt tegemoet aan een onderzoek waarin de organisatorische context belangrijk is. Het onderzoek vindt namelijk plaats in deze context. Ook de nadruk op betekenisgeving betreft een empirische focus, met daarbij een koppeling naar de organisatorische context. De betekenisgeving van de individuele onderzoeksrespondenten zal namelijk het eigen organisatieperspectief betreffen.

De inductieve opzet sluit aan bij het verkennende en fundamentele karakter van dit onderzoek (Gratton et al., 2011, p. 6). Gezien de nog geringe kennis over (gezamenlijk) organiseren in een multifunctionele sportaccommodatie wordt het onderzoek op een exploratieve wijze benaderd. Zeker als er wordt gekeken naar de invloed van de fysieke omgeving met betrekking tot sportorganisaties is deze kennis beperkt. De empirie zal in dit onderzoek worden verkend om hiermee een toevoeging te leveren op de bestaande kennis over interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele accommodatie en de mogelijke invloed daarop van de fysieke omgeving.

De hierboven geschetste typering van het onderzoek zal zijn doorwerking hebben in de te behandelen paragrafen van dit hoofdstuk. Voordat de verschillende methodes van dataverzameling (literatuurstudie, documentanalyse, observaties en semigestructureerde diepte-interviews) kunnen worden toegelicht, zal de vraagstelling van dit onderzoek worden gedefinieerd. Bij deze vraagstelling is tevens gebruik gemaakt van deelvragen en zullen ook de relevantie concepten met betrekking tot dit onderzoek worden gedefinieerd. Tot slot wordt de toegepaste methode van data-analyse toegelicht en wordt beschreven hoe er in dit onderzoek rekening is gehouden met betrouwbaarheid en validiteit.

3.1 Vraagstelling

Onderstaande centrale vraagstelling in dit onderzoek is reeds weergegeven in de inleiding. Samen met zowel de empirische als theoretische deelvragen is de vraagstelling het middel om de onderzoeksdoelstellingen te verwezenlijken.

[Welke betekenissen geven leden van de bij Fontys Sporthogeschool betrokken organisaties aan interorganisatorische samenwerking in de multifunctionele sportaccommodatie en welke invloed heeft de fysieke omgeving op deze betekenisgeving?](#)

De deelvragen welke onderdeel uitmaken van de centrale vraagstelling luiden als volgt:

- Welke wetenschappelijke inzichten bestaan er over de invloed van de fysieke omgeving op interorganisatorische samenwerking?
- Welke invloed heeft de fysieke omgeving van Fontys Sporthogeschool op ontmoeting tussen organisaties en interorganisatorische samenwerking?
- Hoe ervaren betrokkenen op management-, directie- en bestuurlijk niveau interorganisatorische samenwerking in Fontys Sporthogeschool?

3.1.1 Concepten

Een van de begrippen uit de onderzoeksvraag en de deelvragen behoeven een verdere definiëring. Deze concepten zijn als volgt gedefinieerd:

- *Fontys Sporthogeschool*: met Fontys Sporthogeschool wordt bedoeld op de fysieke multifunctionele (sport)accommodatie. De organisaties die gevestigd zijn in of gebruik maken van de accommodatie zijn Fontys Hogescholen, gemeente Eindhoven, diverse Eindhovense sportverenigingen, klimcentrum Neoliet, het meisjes- en vrouwenvoetbal van

PSV/FC Eindhoven, Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) Eindhoven, Sportfoyer Eindhoven en Sodexo. Het gebouw wordt beheerd door de sector Sport en Bewegen van de gemeente Eindhoven en is gelegen op het sportlandgoed Genneper Parken.

- *Multifunctionele (sport)accommodatie*: een multifunctionele (sport)accommodatie is één gebouw waarin meerdere organisaties gevestigd zijn of gebruik maken van de faciliteiten. Vanwege de sportgerelateerde organisaties die gevestigd zijn in of gebruik van maken van Fontys Sporthogeschool kan er gesproken worden over een multifunctionele sportaccommodatie. Fontys Sporthogeschool kan getypeerd worden als een multifunctionele accommodatie met deels gemeenschappelijk gebruik van voorzieningen (Alliantie School en Sport & VSG, 2007).
- *Fysieke omgeving*: de fysieke omgeving bestaat uit "alle tastbare fysieke entiteiten in en om organisaties en verwijst naar met mensen en materialen gevulde gebouwen" (Mobach, 2009, p. 29). In dit onderzoek betreft de fysieke omgeving de multifunctionele (sport)accommodatie Fontys Sporthogeschool. Het betreft onder andere de bouwtekening of plattegrond (bijlage 1), de architectuur, het exterieur en het interieur. Mobach (2009, p. 28) onderscheidt daarnaast de ruimtelijke omgeving. Dit betreft de context van de fysieke omgeving. Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool wordt deze ruimtelijke omgeving gevormd door sportlandgoed Genneper Parken.
- *Interorganisatorische samenwerking*: samenwerking tussen organisaties die een gemeenschappelijkheid delen (Kaats & Opheij, 2012). In dit onderzoek is interorganisatorische samenwerking breed gedefinieerd. Het multifunctioneel organiseren door het gebruik maken van dezelfde ruimten en voorzieningen is namelijk al een vorm van interorganisatorische samenwerking.
- *Ontmoeting*: ontmoetingen tussen organisaties worden in dit onderzoek als een voorwaarde gezien om te komen tot interorganisatorische samenwerking. Mobach definieert ontmoetingen als een mogelijk startpunt voor aangaan van relaties (2009, p. 42).

3.2 Methode van dataverzameling

De eerder toegelichte keuze voor inductief, verkennend en fundamenteel onderzoek vergt een bepaalde methode van dataverzameling. Aannemende dat de werkelijkheid verschillend geïnterpreteerd wordt en dat betekenisgeving de basis is voor ons handelen heeft dit gevolgen voor deze methode. In een poging de werkelijkheid in beeld te brengen en te begrijpen, in plaats van te meten of te kwantificeren, is er gekozen voor kwalitatief onderzoek (Boeije, 2008).

3.2.1 Etnografische case study

Het onderzoek naar de multifunctionele sportaccommodatie van Fontys Sporthogeschool betreft een etnografische studie. Een etnografische studie in een organisatorische context is erop gestoeld te achterhalen hoe het er ergens aan toegaat, welke opvattingen er heersen en welke voorwerpen er worden gebruikt (Boeije, 2008). Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool betreft het dan voornamelijk de betekenisgeving aan interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele accommodatie. Het doel van een etnografisch studie is beschrijvend van aard. Voor dit onderzoek is dat niet anders, maar zal er tevens een voorschrijvend aspect zijn. De onderzoeksbevindingen leiden namelijk tot inzichten welke gebruikt kunnen worden voor aanbevelingen ten behoeve van het organiseren en samenwerken in Fontys Sporthogeschool.

Binnen het etnografische onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een case study. Een case study is een methodologische keuze, maar tevens ook een keuze over wat er bestudeerd gaat worden: het onderzoeksobject. Het vraagstuk van organiseren van interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele accommodatie zal worden onderzocht in de context van Fontys Sporthogeschool. De casus is naast de praktische toepasbaarheid geschikt voor het onderzoeken van het vraagstuk wegens het nog relatief nieuwe karakter van de accommodatie. De organisaties hebben ongeveer anderhalf jaar de tijd gehad om het proces van organiseren vorm te geven waarbij er al vormen zijn van gezamenlijkheid. Daarnaast zijn diverse organisaties gevestigd

in of maken verschillende organisaties gebruik van het gebouw. Met de aanwezigheid van Fontys Hogescholen vanuit de onderwijssector is er zelfs sprake van organisaties uit verschillende sectoren. Hoewel er meerdere accommodaties zijn die vergelijkbaar zijn aan Fontys Sporthogeschool is er dus sprake van een casus met specifieke kenmerken. De case study wordt daarom getypeerd als een *typical case* (Yin, 2013, p. 48). Daarnaast is de case study te typeren als een *single case* (Yin, 2013, p. 46). Fontys Sporthogeschool is de enige casus die wordt bestudeerd waardoor er sprake is van een single case, er vindt namelijk geen vergelijking plaats met andere casussen.

Binnen de geschetste etnografische case study wordt er gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelmethode. Vanuit het uitgangspunt dat betekenissen geconstrueerd worden tijdens interactie en door middel van taal zijn deze methoden geselecteerd. De toegepaste documentenanalyse, observaties en semigestructureerde diepte-interviews bevatten allen kenmerken van taal en/of interactie. Allereerst zal echter de wijze van literatuurstudie worden toelicht.

3.2.2 Literatuurstudie

Bestaande wetenschappelijke literatuur zal in het onderzoek als sensitizing concepts worden toegepast. Deze sensitizing concepts betreffen theoretische concepten waarmee naar de onderzoeksresultaten wordt gekeken. De al aanwezige kennis wordt hierdoor gebruikt als een richtsnoer voor de praktijk (Boeije, 2008). Literatuur gebruiken als sensitizing concepts sluit aan bij het local/emergent perspectief van Deetz (2000). Er zal een continue wisselwerking zijn tussen empirie en theorie, waarbij ook de empirische bevindingen leidend kunnen zijn voor de te hanteren theoretische concepten.

De literatuurstudie van het onderzoek heeft ten doel om antwoord te geven op de eerste deelvraag. De wetenschappelijke inzichten over de invloed van de fysieke omgeving op interorganisatorische samenwerking zullen centraal staan in de literatuurstudie.

3.2.3 Documentenanalyse

Als vertrekpunt van het organiseren in Fontys Sporthogeschool is het proces van nieuwbouw van belang. In deze fase worden door de betrokken organisaties de eerste stappen gezet tot (gezamenlijk) organiseren en zijn er wellicht verwachtingen ten aanzien van de meerwaarde van een multifunctionele accommodatie. Als eerste stap in de zoektocht naar betekenisgeving ten aanzien van organiseren en samenwerken in een multifunctionele context is daarom een documentanalyse gedaan.

In de analyse van documenten zijn zowel interne als publieke documenten meegenomen. Beiden betreffen documenten aangaande de nieuwbouw van Fontys Sporthogeschool. De interne documenten zijn afkomstig van Fontys Hogescholen. Dit betroffen onder andere raadstukken, rapportages, notulen en e-mails. Een kleine honderd documenten hadden betrekking op het proces van nieuwbouw, voordat gekozen is voor Eindhoven en Gennep Parken als definitieve locatie van Fontys Sporthogeschool. Ruim duizend documenten betroffen de fase van nieuwbouw vanaf bovenstaande keuze. De documenten zijn geanalyseerd op basis van een twee uitgangspunten: interorganisatorische samenwerking en de invloed van de fysieke omgeving hierop. Met publieke documenten wordt gedoeld op nieuwsartikelen over de nieuwbouw van Fontys Sporthogeschool. In de krantenbank van LexisNexis is daarom gezocht op nieuwsartikelen met de trefwoordcombinatie "nieuwbouw Fontys Sporthogeschool". Deze zoekactie heeft geresulteerd in een totaal van 35 artikelen.

3.2.4 Observaties

De dataverzamelmethode van observaties is voornamelijk gericht op het beantwoorden van de deelvraag over de invloed van de fysieke omgeving op ontmoeting en samenwerking in Fontys Sporthogeschool. De nadruk hierbij ligt op de mogelijkheden van de fysieke kenmerken van de accommodatie om andere organisaties te ontmoeten, hetgeen wellicht kan leiden tot

samenwerking. Deze methode van dataverzameling komt voort uit het etnografische karakter van het onderzoek, waarin observeren vaak de voornaamste onderzoeksmethode is (Boeije, 2008).

In een tijdsbestek van ongeveer anderhalve maand is er zes keer geobserveerd op Fontys Sporthogeschool. Deze observaties vonden plaats op verschillende dagen, verschillende tijdstippen en verschillende locaties in het gebouw. De observaties op wisselende momenten komt voort uit het overwicht van de onderwijsfunctie overdag en de sportfunctie in de avonduren. Ook bepaalde aangelegenheden zijn aanleiding geweest voor het kiezen van het moment van observatie. Zo is er bijvoorbeeld geobserveerd ten tijde van de infoborrel van Fontys Hogescholen in de Sportfoyer en op een zaterdag waarop veel teams van volleybalvereniging VCE PSV thuis in Fontys Sporthogeschool speelden. Met betrekking tot locatie is er geobserveerd op de publieke en gemeenschappelijke delen van Fontys Sporthogeschool. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan het restaurant van Sodexo en de Sportfoyer, maar ook de gangen en trappenhuizen in het gebouw.

De positie van de onderzoeker tijdens de observaties was die van pure observant. De observaties kenmerken zich door een open, verkennende benadering, welke in de loop der tijd specifiekere zijn geworden. Deze specificering heeft bijvoorbeeld effect gehad op interessante momenten van observatie en interessante plaatsen. De observaties waren hierbij gericht op het herkennen van ontmoeting tussen leden van verschillende organisaties en welke rol de fysieke omgeving hiertoe vervult. In de beginfase van het onderzoek zijn de observaties onder andere gericht op de fysiek zichtbare symbolen en artefacten. Voorbeelden hiervan zijn logo's, communicatie-uitingen en kleding. Daarnaast is tijdens de observaties gebruik gemaakt van informele gesprekken met de aanwezigen op de locatie van observaties. Hierbij kan gedacht worden aan gesprekken met de barmedewerkers van de Sportfoyer en met de beheerders van het gebouw aan de receptiebalie. Tijdens de observaties zijn foto's gemaakt van opvallendheden en zijn direct aantekeningen gemaakt.

3.2.5 Semigestructureerde diepte-interviews

De laatste methode van dataverzameling betreft semigestructureerde diepte-interviews. Doel van deze dataverzamelmethode is inzicht krijgen in de betekenissen die worden verleend aan interorganisatorische samenwerking in Fontys Sporthogeschool. De semigestructureerde diepte-interviews passen net als de observaties bij het etnografische karakter van dit onderzoek. Hierbij is niet de hoeveelheid van de interviews belangrijk, maar hetgeen elk gesprek oplevert (Boeije, 2008).

De interviewgesprekken kenmerkten zich door een open karakter, waarbij een topiclijst ter ondersteuning diende. Deze topics waren afkomstig uit de literatuurstudie, de documentenanalyse en de (eerste bevindingen van de) observaties. Elk interview is gestart met de open vraag om Fontys Sporthogeschool te beschrijven. Door deze open vraag als startpunt is het verloop van elk interview anders geweest. Echter zijn in alle interviews de topics aan bod gekomen. De topiclijst is weergegeven in bijlage 2.

In totaliteit zijn er 12 semigestructureerde interviews afgenomen. Deze interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van organisatie die gevestigd zijn in of gebruik maken van Fontys Sporthogeschool. Deze personen bevinden zich op het strategische of tactische organisatieniveau. Interorganisatorische samenwerking is op deze niveaus van organisaties het meest van toepassing. Daarnaast is er voor gekozen vertegenwoordigers te interviewen die veelvuldig op Fontys Sporthogeschool aanwezig zijn, zodat ze de lokale context kennen. Hierdoor is bij sommige organisaties het tactisch niveau bevraagd en bij andere het strategische niveau. Van onderstaande organisaties zijn één of meerdere betrokkenen geïnterviewd. Dit betreffen alle organisaties die gevestigd zijn in of gebruik maken van Fontys Sporthogeschool. Een uitzondering hierop vormen de sportverenigingen. Naast de genoemde volleybal- en zaalvoetbalvereniging maken ook andere sportverenigingen gebruik van Fontys Sporthogeschool. Er is echter voor gekozen de bestuurders van sportverenigingen te interviewen die het meeste gebruik maken van de multifunctionele accommodatie.

- Mecanoo architecten
- Fontys Hogescholen (twee interviewrespondenten)
- Gemeente Eindhoven (twee interviewrespondenten)
- Klimcentrum Neoliet
- CTO Eindhoven
- FC Eindhoven
- Volleybalvereniging VCE PSV
- Zaalvoetbalvereniging Club Futsal Eindhoven (CFE)
- Sportfoyer Smaak (inmiddels is er een nieuwe exploitant van de Sportfoyer)
- Restaurant Sodexo

3.3 Methode van dataverwerking en -analyse

De verschillende methoden van dataverzameling vragen eveneens om verschillende wijzen van verwerking. Interessante passages of flarden tekst uit de bestudeerde documenten zijn verzameld en meegenomen in de analyse. Dit geldt eveneens voor de observaties, waarvan de notities en foto's zijn toegevoegd aan de analysedata. De semigestructureerde diepte-interviews zijn als audiobestand opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Samen met flarden tekst uit de documentenanalyse en de observatienotities zijn de transcripten geanalyseerd. Dit totaal aan data is gecodeerd op basis van de literatuurstudie, de interviewtopics en de empirie. Hierbij is gebruikgemaakt van de coderingstechniek van *open*, *axiaal* en *selectief* coderen, een proces dat gekenmerkt wordt door uiteenrafelen en weer in elkaar zetten (Boeije, 2008). De codes die opgenomen zijn in de codeboom in bijlage 3 betreffen een vijftal hoofdthema's, welke zijn onderscheiden na de laatste van het selectief coderen. Het combineren van verschillende methoden en bronnen van onderzoek draagt zorg voor een rijke en verdiepende case study. Deze diepgang past bij het etnografische karakter van het onderzoek, net als het meenemen van de empirie als een van de vertrekbasissen van analyse. De empirie als (mede)uitgangspunt bij de coderingstechniek van *in vido coding*. Hierbij worden termen die door interviewrespondenten worden gebruikt of termen die voortkomen uit de bestudeerde documenten overgenomen in de analyse (Ryan & Russell Bernard, 2003).

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van een onderzoek betreft de reproduceerbaarheid van de methode. Met betrekking tot kwalitatief onderzoek betekent dit dat de methode van onderzoek gedetailleerd is beschreven, zodat het onderzoek herhaald zou kunnen worden door anderen (Gratton, Jones & Robinson, 2011, p. 98). Het huidige hoofdstuk heeft dan ook als doel om aan bovenstaande te voldoen. Omdat er sprake is van een case study als methode van onderzoek wordt de herhaalbaarheid van het onderzoek beperkt, namelijk door het specifiek gekozen onderzoeksobject Fontys Sporthogeschool. Dit onderzoek zou herhaald kunnen worden bij een soortgelijke casus, maar de specifieke context zal waarschijnlijk vragen om een aanpak op maat. Ook doordat de onderzoeksdata tot stand zijn gekomen op basis van interactie met de betrokkenen bij Fontys Sporthogeschool zullen de uitkomsten nooit geheel herhaalbaar zijn. Daarnaast is ook de interpretatie van deze verkregen data afhankelijk van de onderzoeker. Om tegemoet te komen aan deze beperkingen is daarom gebruik gemaakt van triangulatie van dataverzamelmethode en triangulatie van verschillende onderzoeksrespondenten (Gratton et al., 2011, p. 120). Zoals reeds vermeld is voor het verzamelen van data gebruik gemaakt van zowel semigestructureerde diepte-interviews als observaties en documentenanalyse. Ook door het interviewen van alle betrokken organisaties bij Fontys Sporthogeschool en het observeren op verschillende momenten wordt triangulatie toegepast ten behoeve van de betrouwbaarheid van het onderzoek. Daarnaast betreffen de weergegeven data in het resultatenhoofdstuk feitelijke uitspraken. Naast de eerder geschetste specifieke context van de case study is in de inleiding de bestuurlijke, maatschappelijke en organisatorische context ten aanzien van multifunctioneel organiseren geduid. Deze context is echter aan verandering onderhevig waardoor bij een mogelijke herhaling van het onderzoek deze omstandigheden andere gegevens kunnen opleveren.

De validiteit van het onderzoek stelt de vraag "*meet je wat je wilt meten?*" centraal (Gratton et al., 2011, p. 95). Door te kiezen voor verschillende methoden van dataverzameling wordt hieraan voldaan. De observaties zijn bijvoorbeeld hoofdzakelijk bedoeld om de invloed van de fysieke omgeving van Fontys Sporthogeschool te bestuderen. De semigestructureerde diepte-interviews zijn met name gefocust op het achterhalen van betekenisgeven ten aanzien interorganisatorische samenwerking in de multifunctionele context. Validiteit betreft daarnaast ook of de uitkomsten van het onderzoek bruikbaar zijn voor anderen. Met name met betrekking tot een case study kunnen vraagtekens gesteld worden bij de generaliseerbaarheid van deze uitkomsten. Het onderzoek wordt namelijk bestudeerd in de specifieke context. Yin (2013, p. 38) verwijst hierbij naar analytische generaliseerbaarheid. Dit betekent dat de resultaten van de case study inzicht geven in het vraagstuk binnen een specifieke context. De uitkomsten kunnen dan ook waarschijnlijk niet rechtstreeks worden gekopieerd naar een andere situatie, maar de bevindingen kunnen hiervoor wel aanknopingspunten opleveren. Tot slot kan de validiteit van dit onderzoek worden beïnvloed door de positie van de onderzoeker. Bij de sportopleidingen van Fontys Hogescholen die gegeven worden in Fontys Sporthogeschool ben ik zelf betrokken als onderzoeker en docent. Het onderzoek dient niet het perspectief van Fontys Hogescholen te vertegenwoordigen, maar van de organisaties als geheel. Hoewel de documenten voor de documentenanalyse geheel afkomstig waren vanuit Fontys Hogescholen is met betrekking tot de andere dataverzamelmethode een neutrale positie gekozen. Zo is er niet gekozen voor vormen van participatieve observatie en zijn de perspectieven van alle organisaties achterhaald in de semigestructureerde diepte-interviews.

4. LITERATUURSTUDIE

In het onderzoeksdesign (hoofdstuk 2) is het onderzoek getypeerd als exploratief en fundamenteel. Dit onderzoek zal daarom mede als doel hebben een bijdrage te leveren aan de bestaande theorie over interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele context en de invloed van de fysieke omgeving daarop. Om dit onderzoek te kunnen kaderen wordt in dit hoofdstuk de belangrijkste theorie omtrent het thema weergegeven. Deze theoretische inzichten bieden tevens een lens waardoor de empirie bestudeerd kan worden. Centraal in deze literatuurstudie staat het beantwoorden van de theoretische deelvraag, namelijk:

Welke wetenschappelijke inzichten bestaan er over de invloed van de fysieke omgeving op interorganisatorische samenwerking?

In het analysekader zijn reeds fysieke omgeving en macht geduid als centrale theoretische concepten in dit onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van Lefebvre's benadering van ruimte (in: Dale & Burrell, 2008) en de conceptualisering van processen van macht en onderhandeling door Foucault (in: Dale & Burrell, 2008) en Strauss (1991). Deze theoretische concepten dienen als uitgangspunt voor de literatuurstudie. Hierin worden specifieke inzichten vanuit de literatuur besproken die van invloed zijn op interorganisatorische samenwerking in een fysieke multifunctionele context.

De literatuurstudie bestaat uit drie onderdelen. Allereerst wordt de invloed van de fysieke omgeving op ontmoeting geduid. Hoewel de literatuur mogelijkheden ziet voor de fysieke omgeving om ontmoeting te stimuleren, is van ontmoeting tussen organisaties in Fontys Sporthogeschool slechts gering sprake. De literatuurstudie duidt vervolgens verschillende vormen van meerwaarde van interorganisatorische samenwerking. Processen van macht en onderhandelingen zijn belangrijk bij het bereiken van deze meerwaarde, omdat verschillende organisaties meer of minder belang hebben bij samenwerking. Doordat ontmoeting wordt gezien als voorwaarde voor samenwerking is er echter ook beperkt sprake van gezamenlijkheid. Als derde en laatste onderdeel wordt de identiteit van organisaties behandeld. De literatuur geeft aan dat het tonen van de organisatie-identiteit in taal en symbolen belangrijk is voor organisaties, maar in de multifunctionele accommodatie van Fontys Sporthogeschool zijn de mogelijkheden hiervoor beperkt.

4.1 Invloed van fysieke omgeving op ontmoeting

De organisatiearchitectuur (de locatie, structuren, materialen, meubilair en aankleding van de gebouwde omgeving) kan volgens Mobach het gedrag van mensen in en om organisaties beïnvloeden (2009). Deze invloed is echter niet direct. Zintuigelijke waarneming, betekenisgeving en contactintermediaren zijn hierbij belangrijk. Gezien de focus op ontmoeting zijn de contactintermediaren in het bijzonder interessant. Hieronder worden door Mobach (2009) namelijk de eigenschappen in de ruimtelijke omgeving verstaan, die mensen in staat stellen om relaties met elkaar aan te gaan: "fysieke eigenschappen van organisaties beperken en bepalen de context waarbinnen sociale interacties plaatsvinden" (Mobach, 2009, p. 42). De fysieke omgeving heeft de kracht om mensen elkaar te laten ontmoeten binnen organisaties. Hierbij definieert Mobach (2009) ontmoetingen als een mogelijk startpunt voor contact tussen mensen. Met betrekking tot ontmoetingen kan een onderscheid worden gemaakt tussen geplande (bijvoorbeeld een vergadering of afspraak) en toevallige ontmoetingen. De toevallige ontmoetingen kunnen ontstaan in bijvoorbeeld de parkeergarage, de gangen, trappen, kleedkamers of de Sportfoyer van Fontys Sporthogeschool. Twee invalshoeken vanuit de theorie over de invloed van de fysieke omgeving op toevallige ontmoetingen zijn met betrekking tot multifunctionele sportaccommodaties interessant. Allereerst betreffen dit theorieën van propinquity, privacy en social designation (Fayard & Weeks, 2007). Daarnaast kunnen onduidelijke organisatiegrenzen in een multifunctionele context organisaties samenbrengen (Koster, 2014; Bechky, 2003).

4.1.1 Toevallige ontmoetingen: propinquity, privacy en social designation

Toevallige ontmoetingen of informele interactie wordt steeds belangrijker geacht, onder andere om samenwerking binnen organisaties te bevorderen (Pinto, Pinto & Prescott, 1993). De fysieke architectuur van een accommodatie is een manier om de informele interactie indirect te bevorderen, maar kan deze vorm van interactie ook onmogelijk maken. Het is echter niet alleen de fysieke omgeving die de interactie beïnvloedt, maar ook de betekenis die aan de accommodatie of specifieke ruimte wordt gegeven (Fayard & Weeks, 2007). Gibson's (1986) *affordances* verklaart hoe individuen betekenis geven aan de mogelijkheden van een omgeving of voorwerp. Het individu neemt de affordances (resultaat, opbrengsten) van een omgeving of voorwerp waar, niet de eigenschappen. De perceptie van deze affordances leiden vervolgens tot actie (Gibson, 1986). De organisaties die gevestigd zijn in of gebruik maken van Fontys Sporthogeschool zullen daarom vooral geïnteresseerd zijn in de mogelijkheden van de fysieke omgeving, in plaats van interesse te hebben in de eigenschappen van die fysieke omgeving.

Van de bestaande theorie over de relatie tussen de fysieke omgeving en informele interactie wordt door Fayard en Weeks (2007) een tweedeling gemaakt: theorieën van *privacy* en theorieën van *propinquity*. In theorieën van *privacy* wordt ervan uitgegaan dat individuen zich tijdens interactie het meest comfortabel voelen wanneer ze zelf de grenzen kunnen bepalen. Voor de fysieke accommodatie betekent dit dat gesloten ruimten informele interactie bevorderen. Ook Mobach (2009) stelt *privacy* als een van de ruimtelijke eigenschappen die de aard en inhoud van het contact tussen mensen kunnen bepalen. *Privacy* wordt hierbij geduid als de beheersing over interacties of communicatie met anderen, zowel auditief als visueel (Mobach, 2009, p. 237). Theorieën van *propinquity* stellen dat informele interactie ontstaat in ruimten waar individuen bij elkaar komen. In dit geval bevorderen centrale en open ruimten informele interactie (Fayard & Weeks, 2007). Mobach (2009) benadrukt hierbij het belang van fysieke indeling en afstand. De indeling van een gebouw betreft de plaats van fysieke objecten ten opzichte van elkaar. De plattegrond van Fontys Sporthogeschool in bijlage 1 toont bijvoorbeeld dat de meeste onderwijsruimten ver verwijderd zijn van het restaurant op de begane grond. Mobach (2009) benoemt dat door scheiding en afstand het meer inspanning kost om elkaar op natuurlijke wijze te ontmoeten. Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool kan deze scheiding ook tijdsgebonden zijn, bijvoorbeeld door op verschillende tijdstippen gebruik te maken van de accommodatie. Volgens Mobach (2009) vergroot nabijheid de kans op (toevallige) ontmoetingen. Daarnaast communiceren mensen meer met elkaar als ze zich dichterbij elkaar bevinden. Stimuli zoals een ongebruikelijk of interessant uitzicht kunnen conversaties bevorderen (Mobach, 2009). Bij Fontys Sporthogeschool kan hierbij gedacht worden aan de transparante sportzaal 5 of het uitzicht op het voetbalveld van FC Eindhoven.

De sociale betekenis aan een ruimte is bij zowel theorieën van *privacy* als *propinquity* belangrijk. *Privacy* en *propinquity* bewerkstelligen geen informele interactie, maar doen meer dan het alleen mogelijk maken. Beide theorieën moeten vooral als complementair worden gezien, in plaats van elkaars tegenpolen (Fayard & Weeks, 2007). In dit kader noemt Alexander (in: Fayard & Weeks, 2007) halfgesloten ruimten ideaal voor informele interacties, vanwege de aanwezigheid van voldoende *privacy* en een grote kans op het ontmoeten van elkaar. In combinatie met *affordances* (Gibson, 1986) kan er een derde voorwaarde worden toegevoegd aan de fysieke omgeving voor het bevorderen van informele interactie, namelijk *social designation*. Deze sociaal geconstrueerde betekenis van een ruimte kan individuen bijvoorbeeld laten voelen dat het geaccepteerd is om in de ruimte met elkaar een conversatie te voeren (Fayard & Weeks, 2007). Tot slot is ook de functie van een ruimte belangrijk. Het betreft hier de reden waarom de gebruikers de ruimte bezoeken (Fayard & Weeks, 2007).

4.1.2 Samenkomende organisaties op boundary places

In multifunctionele sportaccommodaties als Fontys Sporthogeschool zijn meerdere organisaties gevestigd of maken verschillende organisaties gebruik van dezelfde faciliteiten. In de fysieke multifunctionele omgeving kunnen de grenzen tussen deze organisaties scherp zijn gedefinieerd of juist vaag zijn. Enerzijds kunnen organisaties een eigen fysieke ruimte ter beschikking hebben waardoor er fysieke grenzen zijn waarbinnen wordt georganiseerd. Anderzijds kunnen deze

organisatiegrenzen vaag zijn bij meervoudig gebruik van eenzelfde ruimte door verschillende organisaties. De fysieke omgeving waar deze grenzen vervagen of worden aangescherpt duidt Koster (2014) als *boundary places*: "Privileged spatial and material contexts in which worlds that would be incompatible in other circumstances become temporarily compatible. Simultaneously, in these boundary places, the differences between these worlds are reproduced." (Koster, 2014, p. 4). Koster (2014) doelt hiermee op fysieke ruimten waar organisaties elkaar ontmoeten, waar dit anders niet zou zijn gebeurd. Met betrekking tot de multifunctionele context kan hierbij worden gedacht aan het delen van bepaalde faciliteiten, waardoor organisaties min of meer worden verplicht tot een bepaalde mate van afstemming. Anderzijds kunnen de organisatiegrenzen ook juist worden versterkt door faciliteiten of materialen die specifiek toebehoren aan één organisatie.

Naast ruimtelijke organisatiegrenzen kunnen ook objecten grenzen aangeven. Bechky spreekt in dit geval over *boundary objects*: tastbare materialen die vanuit een symbolische betekenis groeperingen kunnen samenbrengen. Tegelijkertijd kan de symbolische betekenis van deze artefacten de verschillen tussen diezelfde groeperingen reproduceren (2003). Met betrekking tot het samenwerken in multifunctionele accommodaties kunnen volgens Koster boundary objects een faciliterende rol vervullen: "They [boundary objects] facilitate collaboration between different inter or intra organizational communities." (2014, p. 5). Het delen van een gezamenlijke accommodatie en het gebruik maken van dezelfde objecten kan dus resulteren in het samenkomen en samenwerken van verschillende partijen.

4.2 Interorganisatorische samenwerking in multifunctionele sportaccommodaties

Interorganisatorische samenwerking kan worden omschreven als samenwerking tussen organisaties of organiseren tussen organisaties (Kaats & Opheij, 2012). Eerder in hoofdstuk 2 werden organisaties reeds gedefinieerd als een sociaal verband. Weick (1995) stelt dat organisaties het gevolg zijn van organiseren en dat organiseren gelijk is aan samenwerken. Met betrekking tot interorganisatorische samenwerking wordt allereerst de meerwaarde van samenwerking geschetst, gevolgd door processen van macht en onderhandeling in samenwerkingsrelaties.

4.2.1 Meerwaarde van samenwerken

"Samenwerken doe je niet zomaar. Het moet iets opleveren", aldus Kaats en Opheij (2012, p. 29). Samenwerking zou moeten leiden tot extra opbrengsten die zonder de samenwerking niet tot stand zouden zijn gekomen (Klijn, Edelenbos, Kort & Van Twist, 2006). De Alliantie School en Sport en VSG (2007) benoemen dat een grotere maatschappelijke meerwaarde kan ontstaan als verschillende partijen in een multifunctionele sportaccommodatie gaan samenwerken. Kaats en Opheij (2012) onderscheiden een aantal inhoudelijke motieven om samen te werken. Hierbij zijn kostenvoordelen, kennisontwikkeling en externe druk het meest van toepassing op samenwerken binnen multifunctionele accommodaties. Kostenvoordelen kunnen een belangrijke aanleiding zijn voor de nieuwbouw van multifunctionele sportaccommodaties, namelijk efficiënt gebruik van publieke voorzieningen. Kennisontwikkeling betreft het leren van elkaar en het gebruikmaken van aanvullende competenties. Van externe druk zou sprake kunnen zijn als door de omgeving samenwerking wordt verwacht (Kaats & Opheij, 2012).

De Alliantie School en Sport en VSG (2007) benoemen een aantal voordelen van samenwerking in een multifunctionele accommodatie, naast de efficiëntie-overwegingen en gezamenlijke exploitatie. Deze voordelen hebben betrekking op het realiseren van een gezamenlijk aanbod en het gebruik maken van elkaars deskundigheid (Alliantie School en Sport & VSG, 2007). Klijn et al. (2006) spreekt met betrekking tot publiek-private samenwerking over een oplopende gradatie van meerwaarde (figuur 2). Onderaan de gradatie bevindt zich een snellere realisatie van doelen en vervolgens is er net als bij Kaats en Opheij (2012) sprake van kostenvoordelen. Synergie betreft inhoudelijke meerwaarde door het optimaal benutten van elkaars kennis en competenties. Nieuwe producten betreffen een nog sterkere inhoudelijke meerwaarde door het gezamenlijk komen tot aanbod (Klijn e.a., 2006). Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool kan hierbij

gedacht worden aan het klimcentrum Neoliet die samen met de Sportfoyer arrangementen aanbiedt voor bijvoorbeeld kinderfeestjes of bedrijfsuitjes.

Belangrijk bij een hogere ambitie voor het bereiken van meerwaarde is dat er tegelijkertijd een zwaardere organisatievorm wordt vereist: "Voor het realiseren van synergie is immers veel onderling contact, afstemming en uitwisseling van informatie nodig en de wil om daadwerkelijk over de eigen organisatiegrenzen heen te kijken" (Klijn e.a., 2006, p. 13). Intensieve interactie is hierbij noodzakelijk, hetgeen terugwijst naar de eerder gestelde ontmoeting als voorwaarde voor samenwerking. Maar ook het ontstaan van vertrouwen tussen de actoren is belangrijk. Hierbij moet echter niet getracht worden alle interacties tussen actoren te formaliseren; er moet ook ruimte zijn voor informele ontmoeting (Klijn e.a., 2006).



Figuur 2: Oplopende gradatie van meerwaarde (Klijn et al., 2006, p. 12)

4.2.2 Macht en onderhandeling in samenwerkingsrelaties

In het analysekader zijn processen van macht en onderhandeling reeds geduid. Hierin werd aan de hand van Foucault (in: Dale & Burrell, 2008) benadrukt dat macht niet moet worden gezien als een negatieve eenzijdige beïnvloeding. Macht kan onderdrukkend zijn, maar ook productief. Foucault stelt dat macht plaatsvindt binnen netwerken, waardoor macht gedeeltelijk onzichtbaar is. Macht wordt dan ook niet bezeten maar uitgeoefend: macht is een uitkomst van een onderhandeling (Dale & Burrell, p. 46). Onderhandelingen zijn hierbij aan de orde van de dag, maar de onderhandelingspositie in de negotiated order is niet voor elke organisatie gelijk (Strauss, 1991). Organisaties zijn afhankelijk van elkaar waarbij bepaalde partijen, afhankelijk van de context, machtiger zijn. Met betrekking tot macht en onderhandelingen in samenwerkingsrelaties kan de eerdere conceptualisatie nog worden aangevuld.

Samenwerking impliceert een bepaalde mate van gelijkwaardigheid tussen de samenwerkende partijen. De belangen van organisaties voor samenwerking kunnen echter verschillend zijn. Kaats en Opheij (2012) maken hierbij een onderscheid tussen organisatie en collectieve belangen. Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool kan bij collectieve belangen gedacht worden aan een schone accommodatie, waardoor wellicht samengewerkt moet worden om afspraken te maken over het schoonmaken en schoonhouden van het gebouw. Als kritische succesfactoren voor het ontstaan van samenwerking benoemen Kaats en Opheij (2012) dan ook een gedeelde ambitie en het recht doen aan belangen.

Om samenwerkingsrelaties te kunnen begrijpen onderscheidt Najam (2000) vier relaties tussen verschillende soorten organisaties. Najam (2000) stelt dat elke actor bepaalde doelen nastreeft en daarvoor een bepaalde wijze preferereert. Doordat deze doelen en handelingswijzen kunnen overeenkomen of verschillen ontstaat er een typering van vier relaties. Als er sprake is van dezelfde doelen en dezelfde handelingswijze dat wordt er gesproken over *cooperation*. Bij verschillende doelen en een verschillende wijze van handelen is er sprake van *confrontation*. Over

complementarity wordt gesproken als het doel van beide partijen gelijk is, maar de handelingswijze verschilt. Tot slot is er sprake van *co-optation* als de geprefereerde wijze van handelen gelijk is, maar het uiteindelijke doel verschilt (Najam, 2000).

Naast macht duiden Mitchell, Agle en Wood (1997 in: Vos, 2012) *legitimacy* en *urgency* als belangrijke kenmerken om relaties tussen organisaties te begrijpen. De legitimiteit van een samenwerkingsverband betreft de sociaal aanvaarde verwachtingen en waarden van de omgeving. De kracht die uitgaat van *legitimacy* is gerelateerd aan macht. *Urgency* betreft de tijdspanne en belangrijkheid van een samenwerking (Vos, 2012). Binnen Fontys Sporthogeschool zou de urgentie voor het samenwerken op het gebied van schoonmaak en roostering hoog kunnen zijn, in tegenstelling tot bijvoorbeeld kennisontwikkeling dat langer op zich kan laten wachten.

4.3 De identiteit van organisaties

Het handboek voor multifunctionele accommodatie voor sport en onderwijs van de Alliantie School en Sport en Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) (2007) geeft aan dat mogelijk identiteitsverlies een nadeel is van samenwerking in multifunctionele sportaccommodaties. Het betreft hier het afzakken van de eigen profilering door de gezamenlijke profilering (Alliantie School en Sport & VSG, 2007). Mogelijk is dit nadeel ook van toepassing op de accommodatie van Fontys Sporthogeschool. Vermeulen (2011) duidt dit in zijn proefschrift "De naam van de school" als een identiteitsvraagstuk, waarbij het de vraag is of er voldoende verschillen waarneembaar zijn tussen de organisatie binnen Fontys Sporthogeschool. De vorming van organisatie-identiteit kan plaatsvinden door middel van *significante anderen*: het contrasteren van de eigen organisatie-identiteit met de identiteit van andere organisaties (Vermeulen, 2001). Door vervagende grenzen tussen organisaties wordt het echter steeds moeilijker de eigen identiteit te definiëren in contrast met de identiteit van andere organisaties. De relatie met dat wat de organisatie niet is kan veranderen en kan een identiteitscrisis veroorzaken (Vermeulen, 2001). En tijdens een identiteitscrisis wordt identiteit opvallend genoeg (pas) onderwerp van discussie: "identity only becomes an issue when it is in crisis, when something assumed to be fixed, coherent and stable is displaced by the experience of doubt and uncertainty" (Mercer, 1990 in: Vermeulen, 2001, p. 16).

Volgens Vermeulen (2001) is identiteit een kwestie van definiëring, waarbij symbolen en vocabulaires worden gebruikt om de grenzen van de organisatie te bestendigen. Visualiteit is dan ook één van de bestanddelen van een identiteit (De Vries, 2007). De gebouwen en de inrichtingen van een organisatie leveren een bijdrage aan het proces van identiteitsvorming. De representativiteit en de herkenbaarheid van het gebouw is belangrijk met betrekking tot de identiteit (Vermeulen, 2001). Ook Mobach (2009) noemt het belang van identiteit in relatie tot de ruimtelijke omgeving. Voor hem is er sprake van een identiteitsvraagstuk als de eigenschappen van een ruimtelijke omgeving voor een bepaald element afwijken van andere elementen in de directe omgeving en het onderscheidende vermogen toe- of afneemt (Mobach, 2009). Daarnaast benoemen Dale en Burrell het personaliseren van de fysieke omgeving als een manier om persoonlijke of organisatie-identiteit te tonen. Dit eigen maken van de fysieke ruimte vindt plaats door middel van persoonlijke artefacten (2008).

Vermeulen (2001) duidt tevens het belang van de benaming van een gebouw of organisatie: "belangrijk is te beseffen dat de naamgeving aan de nieuwe hogeschool een kwestie van keuze is geweest en in die zin verbonden met bepaalde waarden. [...] de naam toont waar de school voor wilt staan; zijn zelfgekozen identiteit." (Vermeulen, 2001, p. 65). Dit belang van de benaming van de accommodatie wordt benadrukt door De Vries (2007); met een naam geeft een organisatie aan waar zij werkelijk voor staat en wat de bestaansreden van de organisatie is.

4.4 De invloed van de fysieke omgeving op interorganisatorische samenwerking

Bovenstaand behandelde literatuur vormt de lens van waaruit naar de empirie zal worden gekeken. Ook zal in hoofdstuk zes, de analyse, de onderzoeksdata worden gerelateerd aan bovenstaande literatuur. Deze literatuurlens zal in deze slotparagraaf worden samengevat.

De fysieke omgeving heeft de kracht om mensen elkaar te laten ontmoeten binnen organisaties (Mobach, 2009). Mobach onderscheidt hierbij contactintermediaren, waaronder hij de eigenschappen in de fysieke omgeving verstaat, die mensen in staat stellen om relaties met elkaar aan te gaan. Met betrekking tot ontmoetingen kan een onderscheid worden gemaakt tussen geplande en toevallige ontmoetingen. Zowel privacy, propinquity als social designation kunnen toevallige ontmoetingen stimuleren (Fayard & Weeks, 2007). Privacy betreft het bevorderen van interactie in een fysieke omgeving wanneer mensen zich comfortabel voelen. Propinquity is het tegenovergestelde van privacy en stelt dat ontmoeting ontstaat in open ruimten waar individuen bij elkaar komen. Ook de betekenis die wordt toegekend aan de fysieke omgeving is van belang. Deze sociaal geconstrueerde betekenis van een ruimte kan individuen bijvoorbeeld laten voelen dat het geaccepteerd is om in de ruimte met elkaar een conversatie te voeren (Fayard & Weeks, 2007).

Ook onduidelijke of vage organisatiegrenzen kunnen in de multifunctionele accommodatie organisaties samenbrengen. De organisatiegrenzen in de fysieke multifunctionele accommodatie kunnen vaag zijn door het meervoudige gebruik. De fysieke omgeving waar de organisatiegrenzen vervagen of worden aangescherpt zijn omschreven als boundary places (Koster, 2014). Ook objecten kunnen organisatiegrenzen aangeven, waarbij Bechky (2003) spreekt over boundary objects. Op deze scheidslijnen kunnen organisaties samenkomen.

De meerwaarde van interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele omgeving betreft voornamelijk kostenvoordelen, het gebruik maken van elkaar deskundigheid en het komen tot een gezamenlijk aanbod (Alliantie School en Sport & VSG, 2007; Klijn, Edelenbos, Kort & Van Twist, 2006). Het nastreven van een steeds hoger niveau van meerwaarde heeft echter consequenties, in die zin dat er een zwaardere organisatievorm voor is vereist (Klijn, Edelenbos, Kort & Van Twist, 2006). Met betrekking tot samenwerking kunnen de belangen voor organisaties verschillend zijn. Kaats en Opheij (2012) maken hierbij een onderscheid tussen organisatie en collectieve belangen. Om samenwerkingsrelaties te kunnen begrijpen onderscheidt Najam (2000) vier relaties tussen verschillende soorten organisaties. Najam (2000) stelt dat elke actor bepaalde doelen nastreeft en daarvoor een bepaalde wijze prefereert. Doordat deze doelen en handelingswijzen kunnen overeenkomen of verschillen ontstaat er een relatie die te typeren is als cooperation, complementarity, confrontation en co-optation (Najam, 2000). Naast macht duiden Mitchell, Agle en Wood (1997 in: Vos, 2012) legitimacy en urgency als belangrijke kenmerken om relaties tussen organisaties te begrijpen. De legitimiteit van een samenwerkingsverband betreft de sociaal aanvaarde verwachtingen en waarden van de omgeving. Urgency betreft de tijdspanne en belangrijkheid van samenwerking voor organisaties (Mitchell et al., 1997, in: Vos, 2012).

Mogelijk identiteitsverlies wordt benoemd als een nadeel van organiseren in een multifunctionele context (Alliantie School en Sport & VSG, 2007). Identiteit wordt hierbij door Vermeulen (2001) gezien als een kwestie van definiëring. Hierbij zijn aspecten als de naam, symbolen en de visibiliteit van de organisatie van belang. De vorming van organisatie-identiteit kan plaatsvinden door de eigen identiteit te contrasteren met de identiteit van andere organisaties. Identiteit wordt echter pas onderwerp van discussie als er sprake is van een identiteitscrisis (Vermeulen, 2001).

5. RESULTATEN

In dit hoofdstuk staan de verzamelde data centraal. In het volgende hoofdstuk, de analyse, zal de koppeling worden gemaakt tussen de onderzoeksresultaten en de theoretische inzichten uit de literatuurstudie en het analysekader. Zoals in de methodebeschrijving is toegelicht bestaat de dataverzameling uit een combinatie van documentenanalyse, observaties en semigestructureerde diepte-interviews. Bij het presenteren van de verzamelde resultaten zal gebruik worden gemaakt van parafaseren en citeren. De structuur van deze presentatie is gebaseerd op de codeboom (bijlage 3) als uitkomst van de data-analyse. Aan de hand van de codeboom zullen in dit hoofdstuk de resultaten gepresenteerd worden in vijf hoofdthema's die zijn weergegeven in eveneens vijf paragrafen:

- Fontys Sporthogeschool
- Ontmoeting in Fontys Sporthogeschool
- Samenwerken in Fontys Sporthogeschool
- Wederzijdse afhankelijkheden
- Organisatie-identiteit

Het eerste thema zal de fysieke omgeving en het gebruik van Fontys Sporthogeschool beschrijven. Hierbij is sprake van multifunctioneel gebruik, maar zijn er ook mogelijkheden van de accommodatie die niet multifunctioneel gebruikt worden. In termen van een efficiënt gebruik van ruimte zijn er dus nog onbenutte mogelijkheden. Als tweede onderdeel wordt ontmoeting tussen organisaties in Fontys Sporthogeschool geduid. Deze ontmoeting blijkt echter gering te zijn, hetgeen wordt veroorzaakt door een gescheiden gebruik van de multifunctionele accommodatie in tijd en ruimte. Ontmoeting blijkt niet uit zichzelf te ontstaan, waardoor geplande ontmoetingen noodzakelijk zijn voor het samenkomen van organisaties. Net als ontmoeting is ook van samenwerking beperkt sprake in Fontys Sporthogeschool. Hoewel er samenwerkingsrelaties zijn gerealiseerd, is het aantal hiervan nog beperkt. Het komen tot samenwerking ontstaat dus ook niet zomaar. Er wordt echter wel in de multifunctionele context een morele plicht ervaren om met elkaar samen te werken. Het vierde thema toont de wederzijdse afhankelijkheden waar organisaties mee om moeten gaan in het multifunctioneel organiseren. In het gezamenlijke gebruik moet namelijk rekening met elkaar worden gehouden, maar spelen hierdoor ook processen van macht en onderhandelingen een rol. Fontys Hogescholen als grootgebruiker van de accommodatie heeft hierbij een dominante positie. Deze machtspositie is ook aanwezig in het laatste onderdeel aangaande organisatie-identiteit. De organisaties in Fontys Sporthogeschool ervaren het belang van het tonen van de eigen identiteit, maar de mogelijkheden hiervoor zijn voor veel organisaties beperkt. Daarentegen zijn de communicatie-uitingen van Fontys Hogescholen en gemeente Eindhoven zijn veelvuldig zichtbaar in Fontys Sporthogeschool. De andere organisaties kunnen moeilijk de multifunctionele omgeving eigen maken, hetgeen leidt tot een gevoel te gast te zijn in de accommodatie. Dit gevoel wordt versterkt door de naamgeving van de multifunctionele sportaccommodatie. De naam Fontys Sporthogeschool weerspiegelt de dominantie van onderwijs en Fontys Hogescholen ten aanzien van de accommodatie.

5.1 Fontys Sporthogeschool

Zoals reeds in de inleiding weergegeven is Fontys Sporthogeschool een multifunctionele sportaccommodatie waarin meerdere faciliteiten gevestigd zijn en meerdere organisaties gebruik van maken. Dit resultaten hoofdstuk start met het beschrijven van de fysieke kenmerken van Fontys Sporthogeschool. De interviewrespondenten typeren hierbij het gebouw veelal als transparant, open en licht. Vervolgens is het gebruik van de accommodatie door de verschillende organisaties weergegeven. Hierbij is de vertaalslag gemaakt naar het multifunctioneel gebruiken van de accommodatie. Sommige faciliteiten worden namelijk multifunctioneel gebruikt, maar er zijn tevens andere multifunctionele mogelijkheden die niet worden benut.

5.1.1 "An sich architectonisch één van de mooiste gebouwen die ik ken"

Onderstaande fotocollage toont verschillende fysieke kenmerken van Fontys Sporthogeschool. Het sportgebied Gennepark vormt de fysieke context van Fontys Sporthogeschool, zoals te zien is op de eerste foto. Mecanoo architecten wilde ten aanzien van Gennepark geen "dichte sportdoos" realiseren: "De meeste sportaccommodaties liggen op de 1^e verdieping. Hierdoor ontstaat er geen dichte sportdoos, maar een volledig transparante begane grond die een relatie aan gaat met de omgeving." Het architectenbureau typeert het gebouw dan onder andere ook als een "sociaal veilig gebouw":

Dus wat we hebben gedaan is door ze [sportzalen] op te tillen en daar [begane grond] juist mediatheek en restaurant te maken. Dat je dus helemaal een transparant gebouw kon maken op plintniveau. Je hebt altijd een soort relatie tussen mensen die in het gebouw bewegen en die mensen die buiten het gebouw bewegen. En dat is wat ik bedoel met sociaal veilig.

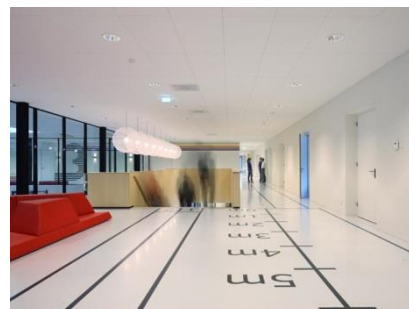
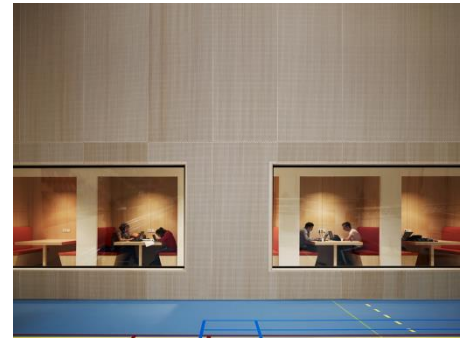
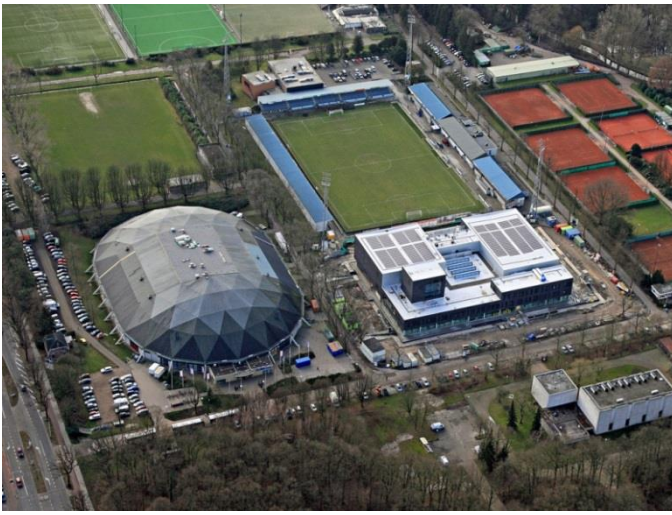
In het document "Facts en figures Fontys Sporthogeschool Eindhoven" is te lezen dat het de architect is gelukt een sociaal sportgebouw te ontwikkelen dat bijdraagt aan de levendigheid van Gennepark. De interviewrespondenten zijn veelal trots op de esthetiek van Fontys Sporthogeschool: "ik vind het gebouw an sich architectonisch één van de mooiste gebouwen die ik ken", aldus de respondent van volleybalvereniging VCE PSV.

Ten aanzien van het buitenaanzicht beschikt Fontys Sporthogeschool over een parkeergarage, gelegen onder het gebouw. Deze parkeergarage is niet alleen bestemd voor de bezoekers van Fontys Sporthogeschool, maar voor de gehele Gennepark. Het binnenaanzicht van Fontys Sporthogeschool wordt zowel op de eerste als tweede verdieping door de interviewrespondenten gekenmerkt als *transparant, open, ruim, licht, speels, sport-ademend en modern*. Vooral de vele raampartijen, de lichte vloeren en muren, het interieur en de sportieve aankleding zorgen hiervoor. Zoals reeds vermeld zijn de sportzalen gelegen op de eerste verdieping, waardoor het transparante en open karakter mogelijk wordt. De inzending van Fontys Sporthogeschool als gebouw van het jaar op de website van de Bond van Nederlandse Architecten (BNA) beschrijft dat als volgt:

Zo kon de gevel op de begane grond helemaal transparant gemaakt worden en krijg je een dynamisch beeld naar het park. Via vides, glas en doorkijkjes is er in het hele gebouw zicht op sport. Zo kun je vanuit de verkeersruimtes, studieplekken, het restaurant en de entreehal de sportzalen inkijken.

Fontys Sporthogeschool kent verschillende faciliteiten (zie bijlage 1 voor de plattegrond van de accommodatie). Op de begane grond bevindt zich bij binnenkomst rechts de receptiebalie en links de mediatheek, inclusief studentwerkplekken (fotocollage: foto 4). Aan dezelfde zijde als de receptiebalie bevinden zich langs de gehele gang de lockers en kleedkamers (fotocollage: foto 3). Achter in het gebouw bevindt zich het restaurant van Sodexo (fotocollage: foto 6 en 9). Verder bevinden zich op de begane grond een collegezaal, een sportlab, een medewerkersruimte voor Fontys Hogescholen, twee kantoorruimtes en de centraal in het gebouw gelegen transparante sportzaal 5.

De eerste verdieping wordt enerzijds gedomineerd door de sportzalen 1 t/m 4 (fotocollage: foto 5) en anderzijds door de onderwijslokalen van Fontys Hogescholen (fotocollage: foto 10). Daarnaast bevinden zich op dit bouwniveau de klimhal (fotocollage: foto 7), die vervolgens tot boven de tweede verdieping reikt, de Sportfoyer (fotocollage: foto 8), diverse studentwerkplekken (fotocollage: foto 11), projectruimten en de medewerkersruimte van Fontys Hogescholen. Ook kent Fontys Sporthogeschool een (beperkte) tweede verdieping. Hier bevinden zich onderwijslokalen en een medewerkersruimte van Fontys Hogescholen.



Afbeelding 1: fotocollage Fontys Sporthogeschool. V.l.n.r. en v.b.n.o.: 1) Positie ten opzicht van sportgebied Genneper Parken (naast Indoor Sportcentrum en stadion FC Eindhoven). 2) Buitenaanzicht. 3) Entreehal met lockers. 4) Entreehal met doorkijk naar mediatheek. 5) Zicht op projectruimten vanuit sportzaal 4. 6) Restaurant Sodexo met doorkijk naar sportzaal 5. 7) Binnen aanzicht klimhal. 8) Sportfoyer met doorkijk naar stadion FC Eindhoven. 9) Restaurant Sodexo. 10) Gang eerste verdieping (rechts onderwijslokalen, links sportzaal 5). 11) Gang eerste verdieping rondom sportzaal 5 met studentwerkplekken.

Als kenmerkend voor het gebouw wordt door met name de interviewrespondenten van Fontys Hogescholen en de gemeente Eindhoven benoemd dat niet zichtbaar is welk deel van het gebouw van wie is. Hierbij worden uitspraken gedaan als "*mensen hebben niet in de gaten waar het sportgebouw overgaat in het onderwijsgebouw*" en "*dat je eigenlijk niet kunt ontdekken waar het stuk van de gemeente begint en het stuk van Fontys eindigt*". Een respondent vanuit de gemeente Eindhoven licht dit verder toe:

Wat voor gebouw dat is? Ja, het is een gebouw dat eigenlijk in drie delen neergezet is. Dat is een onderwijsdeel, een sportdeel en een algemeen deel. Het sportdeel is door de gemeente Eindhoven gerealiseerd, het onderwijsdeel door Fontys en dan het gemeenschappelijke is dan door ons samen gedaan. [...] Ja een gezamenlijk deel dat is net hetzelfde als in ieder gebouw is. Je hebt een ruimte die specifiek voor het onderwijs wordt gebruikt. Maar die grenst dan aan een gang, de gang waar ook bijvoorbeeld een sporthal aan zit. Dan krijg je van dan zou het ene deel van de gang zou dan Fontys zijn en het andere deel van de gang van de gemeente, ja dat gaat natuurlijk niet werken. Dus vandaar dat we gezegd hebben dan zijn die gangen voor een deel gemeenschappelijk, waar ook de sportaccommodaties aan liggen, en dan de toiletgroepen die daarin zitten die zijn dan ook voor gemeenschappelijk gebruik, en de trappen en dergelijken. Dus vandaar dat daar die splitsing gedaan is.

Hoewel inderdaad de nieuwbouw (financieel) gezamenlijk is gerealiseerd, zijn bovenstaande uitspraken bijzonder omdat het gebouw eigendom is van de gemeente Eindhoven. Fontys Hogescholen huurt het gebouw van de gemeente, maar ze nemen tezamen plaats in de Vereniging van Eigenaren (VvE): "*dus we doen samen de exploitatie, samen de schoonmaak, samen de meerjaren-onderhoudsbegroting, dus alleen als het gaat om hoe de bekostiging in elkaar steekt, dan zit daar de scheidslijn.*"

5.1.2 "Er is dus lang niet altijd een kleedruimte open voor onze klanten, daar is geen rekening mee gehouden"

De gebruikmakende organisaties van Fontys Sporthogeschool zijn al enigszins bekend. Hetgeen nog verhelderd dient te worden is van welke faciliteiten deze organisaties gebruikmaken. Fontys Hogescholen als groot- of hoofdgebruiker van de accommodatie maakt in principe van nagenoeg alle faciliteiten gebruik; de eigen onderwijsfaciliteiten, maar gezien de sportopleidingen vanzelfsprekend ook de sportfaciliteiten. Fontys Hogescholen is in feite de enige gebruiker van de onderwijsfaciliteiten, al zijn er sportverenigingen die voor vergaderingen of overleggen gebruikmaken van de projectruimtes. De sportverenigingen, die onder beheer van de gemeente Eindhoven gebruikmaken van de accommodatie, maken daarnaast uiteraard gebruik van de sportzalen, de kleedkamers, materiaalbergingen, de Sportfoyer en de parkeerkelder.

De vrouwenvoetballers van PSV/FC Eindhoven en de topsporters van CTO maken van nagenoeg dezelfde faciliteiten gebruik: de kleedkamers, lockers, kantoorruimte voor trainers, de parkeerkelder en de Sportfoyer, vooral met betrekking tot de maaltijdvoorziening. De studerende topsporters van CTO maken daarnaast ook gebruik van de studentwerkplekken verspreid door het gebouw. CTO heeft ook een multifunctioneel deel van het restaurant ter beschikking, in de woorden van de respondenten vaak aangeduid met de "*CTO-ruimte*". Echter geeft CTO aan hier weinig gebruik van te maken. CTO heeft het eerste recht op deze ruimte, maar moet daarvoor wel huur betalen. Vanwege de relatief hoge kosten voor deze huur wijkt de manager uit naar andere locaties welke goedkoper zijn, bijvoorbeeld het IJssportcentrum op Gennepark.

Klimcentrum Neoliet maakt vanzelfsprekend veel gebruik van de eigen klimhal. Daarnaast maken de klanten van Neoliet gebruik van de parkeerkelder en de Sportfoyer. Van de kleedkamers zou Neoliet ook graag gebruik willen maken, maar dat is niet altijd mogelijk:

R: [...] De kleedruimtes zijn niet altijd beschikbaar, er zijn veel mensen die omgekleed hierheen komen of die zich bij ons boven in de voorruimte omkleden.

I: Hoezo gaat het dan slecht met de kleedlokalen?

R: Die zijn vaak bezet door sportverenigingen en die hebben dan hun eigen kleedlokaal, wat ook wel eens dichtgaat. Er is dus lang niet altijd een kleedruimte open voor onze klanten, daar is geen rekening mee gehouden.

Tot slot hebben de twee uitbaters van de restauratievoorzieningen ieder hun eigen faciliteiten. Gezien de gescheiden openingstijden (zie ook paragraaf 5.4.1) kunnen beide uitbaters tijdens evenementen eventueel van elkaars zitgelegenheden gebruik maken.

5.1.3 “Het voordeel is dat je de exploitatie monofunctioneel nooit neer had kunnen zetten”

Zoals reeds in inleiding naar voren is gekomen geldt ook voor Fontys Sporthogeschool dat de keuze voor een multifunctionele accommodatie voortkomt uit efficiëntieoverwegingen. Respondenten van zowel de gemeente Eindhoven als van Fontys Hogescholen geven aan een dergelijke accommodatie alleen niet te kunnen betalen. Een respondent vanuit de gemeente Eindhoven zegt daarover: *“Het voordeel is dat je de exploitatie zoals die er staat monofunctioneel nooit neer had kunnen zetten. Als je dus alleen voor sportgebruik wat had neergezet met overdag geen functie, of andersom, dan was het gebouw nooit gekomen.”* Deze efficiëntievoordelen bevinden zich niet alleen in de nieuwbouwfase, maar ook in de operationele fase. Met betrekking tot zaken als schoonmaak, afvalinzameling, verzekering, energie, enzovoorts, wordt elke vierkante meter beter benut en kunnen de kosten worden gedeeld.

Uiteraard worden er binnen Fontys Sporthogeschool voorzieningen multifunctioneel gebruikt. Te denken valt alleen al aan de sportzalen die gebruikt worden door zowel de sportverenigingen en Fontys Hogescholen. Tot dezelfde categorie behoren onder andere ook de kleedkamers, toiletten, gangen, parkeerkelder, et cetera. Er zijn echter ook specifiek multifunctionele kenmerken aan de fysieke omgeving van Fontys Sporthogeschool. Eerder werd al de *CTO-ruimte* benoemd, maar daarnaast zijn er meerdere multifunctionele aspecten: de scheidingswanden in zaal 1, 2 en 3 welke de mogelijkheid geven tot één grote of drie kleine sportzalen, de Sportfoyer die overdag gebruikt wordt als werkplekken voor studenten en/of medewerkers van Fontys Hogescholen en het 's avonds kunnen afsluiten van het onderwijsdeel.

Faciliteiten die specifiek multifunctioneel gebruikt worden zijn bijvoorbeeld de kantooruimtes op de begane grond. Zowel de volleybalvereniging als FC Eindhoven geven aan van deze ruimte gebruik te maken. Daarnaast wordt er door Fontys Hogescholen en sportverenigingen gebruik gemaakt van dezelfde sportmaterialen. Een andere ruimte die interessant blijkt te zijn voor multifunctionele exploitatie is sportzaal 4, welke beschikt over ruime tribunecapaciteit. Een van de respondenten van Fontys Hogescholen geeft aan dat het gehele gebouw een *“heel gewild object”* is voor evenementen en congressen. Over de specifieke sportzaal zegt de gemeente Eindhoven het volgende:

Maar het is wel een unieke zaal, mede door het scherm wat we erin hebben laten hangen. Waardoor je als je een keer iets groots hebt zoals het VSG-congres, dat je die kunt gebruiken als zaal waar je 500 man kunt ontvangen met presentatie en zo. En ook de opening destijds en noem maar op, het is ook een soort auditorium of een congreszaal.

Fontys Sporthogeschool kent dus mogelijkheden voor evenementen. Echter voor sportevenementen is dit echter niet altijd even gemakkelijk, aldus een respondent van de gemeente Eindhoven:

Met de komst van Fontys Sporthogeschool is ook een wens in vervulling gegaan dat er naast het indoor sportcentrum een tweede sportaccommodatie zou staan die ook gebruikt kon worden bij evenementen om als hallenaccommodatie in te zetten. Al blijkt dat in de praktijk inmiddels best wel lastig te zijn, want als Fontys er overdag in zit heb je eigenlijk altijd een conflict. Komt er een groot evenement waarbij je bijvoorbeeld twee weken lang alle sportaccommodaties wilt hebben, dan wordt het lastig, dan moet het bijna in de periode zijn dat Fontys geen onderwijs geeft.

Ook het zojuist benoemde delen van bepaalde sportmaterialen wordt niet door iedereen zo ervaren. VCE PSV interviewrespondent zou dit graag *“opener”* willen benaderen: *“dat je gebruik maakt van elkaars spullen”*. Hetzelfde geldt voor het gebruik maken van de projectruimtes of onderwijslokalen door sportverenigingen. De volleybalvereniging zou daar vaker gebruik van willen maken, maar: *“die zijn 's avonds niet meer open, want de Fontys sluit z'n eigen toko wel af”*. Volgens de gemeente Eindhoven is het complex als de sportverenigingen gebruik willen maken van

de onderwijslokalen: "Dat is wel wat lastiger want dat kan maar tot 21.00 uur, want daarna kan dat niet meer omdat er dan iemand van Fontys langer zou moeten blijven".

Een ander voorbeeld waarbij multifunctionaliteit efficiëntievoordelen zou moeten opleveren betreft de internetverbinding. De uitbater van de Sportfoyer geeft echter aan dat hij zelfstandig voor een Wi-Fi verbinding heeft moeten zorgen. Het netwerk van Fontys Hogescholen is namelijk alleen beschikbaar voor de eigen medewerkers en studenten. De gemeente Eindhoven geeft aan dat dit ook consequenties heeft voor de beheerders van de gemeente, de beheerssystemen kunnen namelijk niet op het Internet worden aangesloten.

5.1.4 Samengevat: Fontys Sporthogeschool

De esthetiek van de multifunctionele accommodatie Fontys Sporthogeschool wordt geroemd door de betrokken organisaties. De sportaccommodatie kenmerkt zich als transparant, open, ruim, licht, speels, sport-ademend en modern. Het gebruik van met name de sportfaciliteiten van de accommodatie is multifunctioneel. Echter zijn er ook faciliteiten die multifunctioneel gebruikt zouden kunnen worden, maar dit niet of weinig gebeurt. Efficiëntie in de operationele fase is dus nog niet helemaal gerealiseerd maar wordt wel als belangrijk geacht. Efficiëntie betreft namelijk de belangrijkste beweegredenen voor de multifunctionele keuze in het nieuwbouwproces.

5.2 Ontmoeting in Fontys Sporthogeschool

Sinds de opening in 2012 is Fontys Sporthogeschool ruim anderhalf jaar operationeel. Anderhalf jaar waarin er de mogelijkheid is geweest om elkaar te ontmoeten; ontmoeting tussen gebruikers van dezelfde organisatie, maar in het kader van dit onderzoek met name ontmoeting tussen gebruikers van verschillende organisaties. Ontmoeting die ook op verschillende tijdstippen en plaatsen kan ontstaan, vanuit wederom verschillende aanleidingen. Ontmoeting die volgens Mecanoo architecten in de multifunctionele sportaccommodatie wordt gestimuleerd. Een architect die het gebouw kenmerkt als een sociaal gebouw en vanzelfsprekend nadenkt over het gedrag dat een gebouw kan stimuleren:

I: [...] is er bij het ontwerp rekening gehouden met ontmoeten, samenwerken?

R: Ja ik denk dat we bijna over niks anders hebben gepraat. Dus dat dat echt wel een hele belangrijke rode draad is, zeker in de beginfase. Als het op een gegeven moment staat ga je het meer hebben over de afwerking, hoe ziet het er dan uit en waar zit wat, maar in het begin zeker, eigenlijk constant.

I: En dan ging het om het ontmoeten tussen onderwijs en sport? Of verschillende gebruikers van het gebouw?

R: Ja, verschillende gebruikers van het gebouw. Maar ook tussen Fontys leerlingen onderling of tussen docenten en leerlingen.

De architect geeft echter aan dat het de mensen zijn die het ontmoeten moeten doen en het gebouw dus altijd afhankelijk is van het gedrag van mensen: "het gebouw moet het vooral niet in de weg staan en moet het juist stimuleren. [...] maar het zijn mensen hè. Dus als jij in je eigen hokje wil blijven, blijf je in je hokje."

In deze paragraaf is allereerst de mate van ontmoeting geschetst. Deze ontmoeting blijkt gering te zijn, hetgeen onder andere wordt veroorzaakt door een gescheiden gebruik van de multifunctionele accommodatie in tijd en ruimte. De plaats waar wel ontmoeting tussen gebruikers van verschillende organisaties kan ontstaan, betreft met name de Sportfoyer. Daarnaast kan het eerder genoemde en geroemde open karakter van Fontys Sporthogeschool interactie bevorderen. De hier voorgaand genoemde aspecten (5.2.1, 5.2.2 en 5.2.3) hebben allen betrekking op toevallige ontmoeting tussen verschillende gebruikers. De laatste paragraaf (5.2.4) zal echter ingaan op geplande ontmoetingen. Ontmoeting blijkt namelijk niet vanzelf te gaan, waarvoor geplande ontmoeting wenselijk en noodzakelijk zijn.

5.2.1 "Dat uit zich in nul-contact"

Voordat de plaatsen, tijdstippen en aanleidingen van ontmoeting kunnen worden geduid, dient allereerst inzicht te zijn in de omvang of mate van ontmoeting binnen Fontys Sporthogeschool. De geïnterviewde betrokkenen geven aan dat de ontmoeting of interactie gering is tussen de verschillende gebruikers. Er is weinig contact tussen de organisaties en het gezamenlijk gebruik maken van een multifunctionele accommodatie leidt niet tot toevallige ontmoetingen, zoals wordt verwoord door de interviewrespondent vanuit de Sportfoyer:

Op zich zou je denken "alleen ga je sneller maar samen kom je verder". Maar dan is het wel belangrijk dat je met elkaar in gesprek blijft. Hier zie je volgens mij drie partijen waar best de intentie bestaat om met elkaar samen te werken, maar men elkaar op de een of andere manier ook niet vindt. Dat uit zich in nul-contact, [...].

In plaats van ontmoeting tussen verschillende gebruikers van de accommodatie is er vooral sprake van interactie met de eigen organisatieleden. Dit is met name zichtbaar tijdens de observaties in de Sportfoyer. Leden van sportverenigingen, herkenbaar aan uniforme kleding of sporttassen, betreden en verlaten daar gezamenlijk de ruimte, zonder dat er contact heeft plaatsgevonden met andere gebruikers. Ook tijdens de infoborrel van Fontys Hogescholen in diezelfde Sportfoyer hebben de medewerkers alleen contact met de eigen organisatieleden. Een aantal van de interviewrespondenten beaamt dit, zoals de respondent van volleybalvereniging VCE PSV:

I: Ontmoeten de mensen elkaar hier in Fontys Sporthogeschool? [...]

R: Nee alleen van de verenigingen zelf. Het zit hier wel ramvol soms, ligt eraan welke teams hier spelen, zeker ook bij wedstrijden dan stroomt het hier soms wel vol, ja dan wil het wel. Maar wel gekoppeld denk ik aan de eigen sport.

Hoewel de interviewrespondenten de ontmoeting als gering duiden geven verschillende gebruikers aan dat ontmoeting, en ook samenwerking, nog moet groeien. Er wordt benadrukt dat Fontys Sporthogeschool anderhalf jaar operationeel is en dat dergelijke processen de tijd moet worden gegeven: "dat heeft z'n tijd gewoon nodig".

5.2.2 "De student gaat om 16.00u weg en om 17.00u komt de sportvereniging"

De geringe mate aan ontmoeting binnen Fontys Sporthogeschool is volgens de gebruikers te wijten aan een gescheiden gebruik van de multifunctionele accommodatie in termen van tijd. Dit betreft een gebrek aan tijdstippen waarop meerdere gebruikers aanwezig zijn in het gebouw en er dus ontmoeting kan ontstaan. Overdag wordt het gebruik gedomineerd door Fontys Hogescholen en 's avonds zijn via de gemeente Eindhoven de sportverenigingen de belangrijkste gebruikers. Tijdens de observatie op zaterdag blijkt dat de volleybalvereniging die dag de enige sportvereniging is die gebruik maakt van de sportzalen. De enige andere gebruiker van Fontys Sporthogeschool is op dat moment klimcentrum Neoliet, waardoor de mogelijkheden van ontmoeting beperkt zijn. Medewerkers of studenten van Fontys Hogescholen zijn op zaterdagen eveneens afwezig. Ook op doordeweekse dagen benoemt een respondent vanuit Fontys Hogescholen dat de ontmoeting "nog te weinig" is: "Als wij [Fontys Hogescholen] naar huis gaan dan begint het verenigingsleven hier." Het gescheiden gebruik wordt bevestigd door zaalvoetbalvereniging CFE:

Ik heb niet het idee dat wij veel interactie hebben met andere sporters of iets dergelijks. Misschien heeft dat ook te maken omdat wij er 's avonds zijn, de volleyballers komen wij natuurlijk wel eens tegen, ik denk dat wij de twee gebruikers zijn in de avonduren maar ik weet niet zeker of dat zo is.

Een van de respondenten van de gemeente Eindhoven bevestigt eveneens het gescheiden gebruik van het gebouw:

I: We hebben verschillende gebruikers van het gebouw; de organisaties maar ook de studenten en de leden van sportverenigingen. Ontmoeten die elkaar in het gebouw?

R: Nauwelijks denk ik, er zal in elk geval geen interactie in zitten volgens mij.

I: Kun je dat toelichten?

R: De student gaat om 16.00 uur weg en pas om 17.00 uur komt de sportvereniging. Dus ze zien elkaar bijna niet.

Naast het overheersende gescheiden gebruik zijn er echter ook tijdstippen die mogelijkheden bieden tot ontmoeting. De master- en deeltijdstudie van Fontys Hogescholen vindt namelijk plaats

op vrijdagmiddag, -avond en zaterdagochtend. Hierdoor zijn er op deze tijdstippen ook studenten en medewerkers van Fontys Hogescholen aanwezig. Tijdstippen waarop ook andere gebruikers van Fontys Sporthogeschool, zoals sportverenigingen en klimcentrum Neoliet, actief zijn. In de Sportfoyer zijn dan ook de vrijdagavonden en zaterdagen drukke momenten. Daarnaast vormen de sporters van het CTO en de vrouwenvoetballers van PSV/FC Eindhoven een brug tussen het gebruik van de accommodatie overdag en 's avonds. De studerende topsporters van het CTO maken vooral gebruik van Fontys Sporthogeschool tussen 16.00 en 19.00 uur, bijvoorbeeld om te studeren of voor de maaltijdvoorziening in de Sportfoyer. Ook de vrouwenvoetballers van PSV/FC Eindhoven begeven zich aan het eind van de middag in gebouw om zich te verzamelen en voor te bereiden op de training. De uitbater van de Sportfoyer herkent dit en duidt deze momenten in de Sportfoyer als volgt:

Eind van de dag, wanneer sporters binnen kwamen om een hapje te eten, tegelijkertijd zitten er dan studenten en sporters die binnenkomen vanuit verenigingen. Je hebt dan te maken met heel veel uiteenlopende doelgroepen, heel veel verschillende partijen.

5.2.3 "Dus ik vind die transparantie ook functioneel"

Fontys Sporthogeschool biedt een aantal ruimten waar ontmoeting ontstaat of kan ontstaan. Deze ruimten betreffen de parkeerkelder, de gangen, de trappenhuizen, de toiletten, de kleedkamers, het restaurant van Sodexo en de Sportfoyer. Mecanoo architecten omschrijft plaatsen als de parkeerkelder, gangen en trappenhuizen als "verkeerszones" of "routes" waar verschillende gebruikers allen gebruik van maken. Op deze plaatsen zou ontmoeting kunnen ontstaan, mede ook doordat tijdens de observaties blijkt dat de vrouwenvoetballers van CTO en PSV/FC Eindhoven verzamelen in de entree of gangen van Fontys Sporthogeschool. De kleedkamers behoren niet tot de zogenaamde verkeerszones, maar zouden door multifunctioneel gebruik tot ontmoeting kunnen leiden. Echter kwam in de vorige paragraaf al aan bod dat door klimcentrum Neoliet de kleedkamers vaak niet gebruikt kunnen worden.

Met betrekking tot het restaurant van Sodexo geeft de respondent aan dat het met name een ontmoetingsplek is voor Fontys Hogescholen, met name de studenten: "de catering is hier 98, 99 procent Fontys". Door de openingstijden van 08.30 tot 16.00 uur wordt er door de andere gebruikers van Fontys Sporthogeschool weinig tot geen gebruik gemaakt van het restaurant. Ontmoeting tussen gebruikers van verschillende organisaties is hier dus nihil. De Sportfoyer wordt daarentegen uniform benoemd tot de (potentiële) ontmoetingsplaats van Fontys Sporthogeschool. Samenhangend met het gescheiden gebruik van de accommodatie vinden de activiteiten van de Sportfoyer plaats op het snijvlak van het gebruik overdag en 's avonds. Hierdoor kan er ontmoeting ontstaan tussen gebruikers van verschillende organisaties. Op de website van de voormalige exploitant van de Sportfoyer wordt dat als volgt verwoord:

Het Sportfoyer is een ontmoetingsplek voor Fontys studenten waar je tussen het sporten door even lekker kunt ontspannen en gezonde versnaperingen voor een redelijke prijs kunt genieten. Maar ook alle amateursporters die gebruik maken van de sporthallen en de klimhal zijn welkom om gezellig na te zitten na het sporten.

De Sportfoyer als ontmoetingsplaats heeft echter ook zijn kanttekeningen. De Sportfoyer blijkt moeilijk winstgevend te exploiteren, hetgeen blijkt uit interviews maar ook uit de komst van de derde exploitant sinds de opening van het gebouw (zie verder paragraaf 5.4.2). Het niet winstgevend kunnen exploiteren wordt door verschillende respondenten toegeschreven aan te weinig bezoekers. Het geringe aantal bezoekers bemoeilijkt de ontmoetingsfunctie die aan de Sportfoyer wordt toegeschreven.

Met betrekking tot de plaatsen van ontmoeting zijn er een aantal factoren die ontmoeting bevorderen of belemmeren. Ongebruikelijke fysieke kenmerken van een gebouw en/of gebeurtenissen in een gebouw kunnen stimulerend werken voor ontmoeting. Tijdens de observaties werd zichtbaar dat de transparante sportzaal in het midden van het gebouw (sportzaal 5) de aandacht trekt van de gebruikers:

Bij de centrale glazen, transparante sportzaal 5 blijven gebruikers/bezoekers staan kijken. Studenten en docenten van Fontys Hogescholen, de vrouwenvoetbalsters van CTO en bezoekers blijven stilstaan bij de ramen die een inkijk geven in de sportzaal.

Dit betreft niet alleen de fysieke kenmerken van de sportzaal maar ook de activiteiten in deze sportzaal. Op de afbeelding hiernaast is te zien dat een georganiseerde sportdag voor kinderen met een verstandelijke beperking de aandacht trekt van de gebruikers. Echter blijkt hierbij voornamelijk contact te zijn met leden van de eigen organisatie.

Een andere bevorderende factor voor ontmoeting is de transparantie en openheid van de multifunctionele accommodatie. Waar Mecanoo architecten benoemt dat de zichtbaarheid interactie kan stimuleren wordt dit door de een



Afbeelding 2: Sportdag voor verstandelijke gehandicapte kinderen trekt de aandacht. respondent van Fontys Hogescholen treffend verwoord:

I: Open, is dat nog belangrijk of is het alleen maar mooi?

R: Ik vind het heel belangrijk omdat je daardoor in een oogopslag iedereen kan zien wat er gebeurt, daardoor maakt dat je ook veel meer ziet in een gebouw, veel meer betrokkenheid hebt met elkaar, dus ik vind die transparantie ook functioneel. [...] Als alles dicht zou zijn zou je die kennis op een heel andere manier op moeten pakken.

Tot slot zijn met betrekking tot plaatsen van ontmoetingen ook de evenementen en congressen die georganiseerd worden in en rondom Fontys Sporthogeschool van belang. Uit de interviews met de gebouwbeheerders blijkt de accommodatie een "zeer gewild object" te zijn. Op deze activiteiten komen externen een bezoek brengen aan Fontys Sporthogeschool, maar zijn er ook verschillende gebruikers van het gebouw actief of aanwezig. Deze evenementen of congressen worden soms zelfs samen georganiseerd door bijvoorbeeld een combinatie van Fontys Hogescholen, gemeente Eindhoven of FC Eindhoven. Daarnaast geven sommige respondenten aan dat de gehele accommodatie van Fontys Sporthogeschool een ontmoetingsplaats is voor sportgebied Genneper Parken. Door de komst van Fontys Hogescholen naar Genneper Parken is er overdag meer levendigheid, zoals de interviewrespondent van Club Futsal Eindhoven verwoordt:

Je ziet dat er heel veel interactie ontstaat tussen Fontys Sporthogeschool, Indoor [Sportcentrum], FC Eindhoven, hockey et cetera. Wat zich daar allemaal afspeelt, een promenade waar iedereen langs fietst en wandelt en gaat doen wat ie doet, of dat nu tennis, hockey of voetbal is.

5.2.4 "Zodat een aantal mensen een beetje kennismaken met elkaar"

Tegenover de geringe mate aan toevallige of informele ontmoeting enerzijds, is anderzijds een behoefte aan geplande of formele ontmoetingen zichtbaar. De gebruikers van Fontys Sporthogeschool kennen elkaar op strategisch niveau en hebben contact of contact gehad met elkaar. Ook om ontmoeting te stimuleren tussen alle lagen van de organisaties wordt er vooral naar de formele weg gezocht, zoals de respondent van VCE PSV als volgt verwoordt:

I: Je zoekt nu meer de formele weg. Het is niet zo dat als je mij hier informeel had ontmoet?

R: Dat gebeurt ook gewoon niet. Want a) dan moet ik jou zoeken en ik weet niet eens waar je zit, en b) ik denk dat het ook niet goed is als iedereen dat doet. Want stel bijvoorbeeld dat een of andere pief bij ons uit de technische commissie hier door het gebouw loopt en zegt "ben jij een docent sporttechnische zaken, of ik zie dat jij met een bal sjouwt dus ben jij dan de materialenman", als iedereen dat gaat doen dan krijg je een janboel.

Er worden dan ook door de gebruikers diverse activiteiten geïnitieerd om elkaar te ontmoeten. Van volleybal- en voetbalteams van Fontys Hogescholen die wedstrijden aangaan tegen de eerste

elftallen van VCE PSV en FC Eindhoven, tot het bezoeken van elkaars wedstrijden en het organiseren van gezamenlijk toernooi: *"Dat zou geweldig zijn, zodat een aantal mensen een beetje kennismaken met elkaar"*, aldus een respondent vanuit een sportvereniging. Recentelijk ontstaan er steeds meer overlegstructuren of zelfs samenwerkingsverbanden, echter hebben al deze initiatieven nog niet plaatsgevonden. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan periodieke overleggen. Eén van deze initiatieven is ontstaan vanuit Genneper Parken en Van der Valk Hotels en Restaurant, waar vanuit Fontys Sporthogeschool Fontys Hogescholen, gemeente Eindhoven en FC Eindhoven in vertegenwoordigd zijn. Er gaat een stichting *"Brainsport"* opgericht worden om *"van elkaars weet te hebben"* en *"elkaar te kunnen versterken"*.

5.2.5 Samengevat: Ontmoeting in Fontys Sporthogeschool

Ondanks de nadruk op het willen stimuleren van toevallige ontmoeting in het ontwerp van Fontys Sporthogeschool is de ontmoeting tussen organisaties gering. De ontmoeting die ontstaat is die tussen leden van de eigen organisatie. Een gescheiden gebruik in tijd en ruimte betreft de reden voor de beperkte mate aan toevallige ontmoeting. De verschillende organisaties maken op verschillende tijden gebruik van de accommodatie. De (potentiële) ontmoetingsplaats in Fontys Sporthogeschool betreft de Sportfoyer. Hiervan wordt tussen 16.00 en 19.00 uur door meerdere organisaties gebruik gemaakt. Ook de openheid en transparantie van Fontys Sporthogeschool kunnen toevallige ontmoeting stimuleren, net als ongebruikelijke stimuli als de centrale sportzaal 5. Door het niet ontstaan van toevallige ontmoeting tussen organisaties worden geplande momenten geopperd voor het toch ontmoeten van elkaar.

5.3 Samenwerken in Fontys Sporthogeschool

Ontmoetingen vormen het startpunt van samenwerken. Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool betreffen dat met name geplande ontmoetingen; het aantal informele of toevallige ontmoetingen blijkt namelijk gering te zijn. De hierboven geschetste geplande ontmoetingen vereisen nog een aanvulling. Met betrekking tot de operationele samenwerking in het gebouw wordt er namelijk regelmatig overlegd. Deze overleggen focussen zich op het gezamenlijk organiseren in de multifunctionele sportaccommodatie. Het beheer van de locatie met daarin aspecten als schoonmaak, technisch onderhoud en de receptiefunctie moeten op elkaar afgestemd worden. Het overleg beperkt zich echter tot twee partijen die tezamen de vereniging van eigenaren vormen; de gemeente Eindhoven als eigenaar van Fontys Sporthogeschool en Fontys Hogeschool als de grootgebruiker van de accommodatie. De noodzaak tot veelvuldig overleg door deze twee organisaties wordt door beiden beaamd.

Ondanks het veelvuldig beheeroverleg tussen de gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen, is er nauwelijks overleg tussen alle gebruikers van Fontys Sporthogeschool. Op de vraag of er een gebruikersoverleg is met alle organisaties binnen de multifunctionele accommodatie antwoordt de uitbater van de Sportfoyer met *"nee, dat is er nooit geweest"*. Voor deze interviewrespondent zou een dergelijk overleg wenselijk zijn geweest. Ook een respondent vanuit Fontys Hogescholen spreekt de wens uit een dergelijk overleg in het vervolg op te pakken:

Om gewoon eens het gezamenlijk belang te bespreken, gewoon een net gebouw waar je meteen in kan zonder eerst de berging op hoeven te ruimen of alles hoeft te zoeken, maar gewoon dat je het gezamenlijk doet omdat je hier gezamenlijk zit.

In de vorige paragraaf werd reeds geschetst dat de ontmoetingen tussen de verschillende organisaties binnen Fontys Sporthogeschool gering is. In de volgende subparagraaf zal geduid worden dat ook de samenwerking tussen diezelfde organisaties gering is. Na deze duiding zullen voorbeelden van reeds gerealiseerde samenwerkingen worden toegelicht, waarna de verbinding wordt gelegd met de meerwaarde van samenwerken. Deze meerwaarde betreft met name het delen van expertise en het komen tot een gezamenlijk aanbod of gezamenlijke activiteiten. Tot slot zal stil worden gestaan bij het komen tot een samenwerking. Daarbij wordt vooral zichtbaar dat samenwerking niet zomaar ontstaat en dat het binnen de multifunctionele context wordt gezien als een soort van morele verplichting om met elkaar samen te werken.

5.3.1 "Dat is er gewoon nog helemaal niet"

In navolging van de beperkte mate aan ontmoeting blijkt ook de mate van samenwerking gering te zijn. Met betrekking tot het beheren en gebruiken van gebouw is er een bepaalde mate aan gezamenlijkheid, maar zoals gemeente Eindhoven verwoordt: *"we hebben geconstateerd dat dit [samenwerken] ook veel intensiever kan"*. Ook de respondent van klimcentrum Neoliet geeft expliciet aan dat de samenwerking tussen de betrokken organisaties tegenvalt:

[...] over ons eigen ding ben ik best wel tevreden en wij zijn tevreden over hoe het gaat met de klimwand, maar het hele verhaal van dat je hier samen bent en dat je samen een synergie van wat je samen ontwikkelt, dat is er gewoon nog helemaal niet. Dat valt mij erg tegen.

Ten aanzien van de samenwerking tussen de betrokken organisaties waren vooraf hooggespannen verwachtingen. Maar ook voor de toekomst zijn er nog steeds wensen tot meer samenwerking en worden er volop mogelijkheden gezien. De interviewrespondenten geven unaniem aan de wens te hebben om meer samen te werken. Net als met betrekking tot ontmoetingen moet dit nog groeien: *"langzaam groeien naar kruisbestuivingen die meerwaarde opleveren"*, aldus een respondent van de gemeente Eindhoven. Echter door het uitblijven van de samenwerkingen wordt door sommigen ook getwijfeld aan de daadwerkelijke bereidheid tot samenwerking. De exploitant van de Sportfoyer benoemt dat als volgt:

Wat je eigenlijk allemaal zou kunnen organiseren, dat is ongelofelijk. Maar het is wel belangrijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan en dat iedereen bereid is om ook voor een ander een stapje te zetten. Je moet wel willen samenwerken.

Zoals reeds benoemd waren er ten aanzien van samenwerking bepaalde verwachtingen. Deze verwachtingen blijken vooral uit de documentanalyse, maar ook uit de afgenomen interviews. In het communicatieplan van Fontys Hogescholen wordt samenwerking als één van de kernwaarden gedeut, met daarbij de volgende toelichting: *"Fontys Sporthogeschool [Fontys Hogescholen] en de gemeente Eindhoven hechten veel waarde aan een intensieve samenwerking"*. De samenwerking wordt daarin breder beoogd dan alleen tussen deze twee organisaties: *"Het samenbrengen van diverse organisaties leidt tot synergie en nieuwe initiatieven, samenwerkingsverbanden, aantrekkingskracht op kennisinstellingen en bedrijven"*. Met name de commerciële exploitanten in Fontys Sporthogeschool hadden op voorhand meer verwacht van de samenwerking. De respondent van de Sportfoyer geeft aan dat *"er eigenlijk alleen maar sprake zou moeten zijn van voordelen in samenwerking"*. Die samenwerking hoeft zich niet per definitie te beperken tot de accommodatie van Fontys Sporthogeschool. Zoals reeds bij ontmoeting al aan de orde is gekomen kan ook samenwerking worden gezien vanuit een grotere context, met name de context van sportgebied Gennepark waar Fontys Sporthogeschool onderdeel van uit maakt. Ook het eerder genoemde *Brainsport*, als verbastering van de Eindhovense ambitie tot *Brainport*, maakt hier onderdeel van uit, zoals blijkt uit een concept van de haalbaarheidsstudie van de vestiging van Fontys Hogescholen in Eindhoven:

De vestiging van Fontys biedt mogelijkheden voor het verder uitbouwen van de samenwerkingsverbanden tussen sport, onderwijs, zorg, welzijn, technologie en innovatie (Brainport). Interessant is ook om in het kader van 'Brainport' de krachten te bundelen in field labs.

Natuurlijk zijn er al een aantal samenwerkingen wel gerealiseerd. Zo geven zowel FC Eindhoven, CTO als Fontys Hogescholen aan iets samen georganiseerd te hebben met de Sportfoyer. Voorbeelden hiervan zijn een business-event met een kookcursus, een kerstborrel of de infoborrels van Fontys Hogescholen. Tussen CTO en de Sportfoyer wordt eveneens samengewerkt ten aanzien van de maaltijdvoorziening. De website van de Sportfoyer verwoordt deze samenwerking als volgt:

In samenwerking met de gemeente Eindhoven en het CTO serveren wij in het Sportfoyer dagelijks vers bereide, uitgebalanceerde sportmaaltijden voor verschillende studenten- en topsportteams in de regio. Zo eten bij ons regelmatig het dames team van PSV/FC Eindhoven en verschillende sporters van het CTO.

De Sportfoyer blijkt een interessante partij voor gezamenlijkheden. Een ander voorbeeld van samenwerking is namelijk het aanbieden van arrangementen voor kinderfeestjes door klimcentrum Neoliet en de Sportfoyer.

Een reeds gerealiseerde samenwerking waarin meerdere en andere organisaties betrokken zijn is het jaarlijkse *KidZcity*. Een gezamenlijke activiteit van de gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen welke wordt gekenmerkt als een eendaags attractiepark voor kinderen. Ook klimcentrum Neoliet levert hier een bijdrage aan:

I: Nog andere voordelen van het gebouw?

R: Dan denk ik meer aan de locatie, dat er toch wel vanuit Gennep Parken het een en ander georganiseerd wordt, waar wij gewoon aan mee kunnen doen. Kids-City is bijvoorbeeld een belangrijk iets, want dat is voor ons een belangrijk moment om veel kinderen te benaderen en dus ook onze sport te promoten, vooral dat laatste.

5.3.2 “Het geloof hebben dat het ons en ieders positie verbetert”

De geringe mate van samenwerking is reeds geduid, met daarbij enkele voorbeelden van gerealiseerde samenwerkingsverbanden. Het is echter nog de vraag wat de meerwaarde van deze en mogelijk toekomstige samenwerking is voor de betrokken organisaties. Zoals de respondent van volleybalvereniging VCE PSV het treffend verwoordt: *“Willen we samenwerken en wat houdt dat dan in? Wat is dan samenwerken? Is dat af en toe lachen naar elkaar, of hele praktische dingen zoals samen af en toe iets organiseren in de grote hal hier?”* Als voorwaarde voor samenwerken kan ook gesteld worden dat het belang van iedere betrokken organisatie wordt gediend. Voor elke partij moet er een bepaalde meerwaarde zijn of samenwerken moet in ieder geval niet meer kosten dan dat het oplevert. Het ontbreken van een financiële meerwaarde is terug te zien bij de maaltijdvoorziening van CTO in samenwerking met de Sportfoyer. De gemeente Eindhoven verwoordt dit als volgt:

Maar goed, Smaak [Sportfoyer] moest er geld bijleggen dus die zijn ermee gestopt. Ik hoop dat we het dadelijk weer op kunnen pakken, maar hij heeft al aangegeven dat voor die prijs waar Smaak het voor deed, dat hij het daar ook niet voor kan doen. Maar dat moet hij dan met CTO regelen, [...].

Ook een respondent van Fontys Hogescholen benoemt dat belangrijk is dat ieder zijn eigen winst uit de samenwerking kan halen. Ten aanzien van het samenwerkingsoverleg Brainsport wordt dat als volgt geduid:

[...] een open innovatiemodel. Ik doe mee omdat ik gewoon geweldige kansen zie voor het onderwijs. Waarom doet [...] mee voor FC Eindhoven? Omdat hij kansen ziet voor voetbal. [...] Dan zou het natuurlijk geweldig zijn als onze studenten daar een rol in zouden kunnen hebben. Dus, iedereen doet mee omdat we allemaal wel het geloof hebben dat het ons en ieders positie verbetert. Ik vind dat ook wel een mooi model, want ik heb ook wel zoiets dat ik er ook altijd wel uit moet kunnen stappen.

De meerwaarde die samenwerking vervolgens te bieden heeft kan gevat worden in twee categorieën, namelijk het gebruikmaken van elkaars expertise en het komen tot een gezamenlijk producten- of dienstenaanbod. De meerwaarde in de zin van het delen van elkaars expertise heeft met name betrekking op Fontys Hogescholen als kennisinstituut. De docenten en onderzoekers van Fontys Hogescholen hebben de beschikking over kennis die interessant is voor andere organisaties. Onder andere vanuit sportverenigingen is dit wenselijk, hetgeen door de volleybalvereniging wordt benoemd: *“We hebben ook commissies, zoals PR-commissie en sponsorcommissie, die moet je in contact brengen met iemand van jullie die iets weet over marketing en sponsoring, [...].”* Naast het voorbeeld met betrekking tot marketing of sponsoring worden ook expertisegerieden benoemd met betrekking tot bijvoorbeeld sporttechnische zaken of financiën. De meerwaarde in de zin van te delen expertise is echter geen eenrichtingsverkeer. Ook Fontys Hogescholen kan leren vanuit de praktijk, bijvoorbeeld van sportvereniging of van klimcentrum Neoliet. De respondent vanuit Neoliet beschrijft dat als volgt: *“ik durf te beweren dat wij eigenlijk meer expertise hebben op het inloopklimmen dan Fontys”*. CTO ervaart eveneens extra mogelijkheden door gebruik te maken van de kennis die aanwezig is binnen Fontys Hogescholen. Echter benoemt de respondent naast de docenten ook expliciet de studenten. Met betrekking tot samenwerking zijn de studenten van Fontys Hogescholen gewilde krachten. Een respondent van de gemeente Eindhoven brengt dat als volgt onder woorden: *“de bijdrage van de studenten zeg maar, die is gewoon mega, dat vind ik nog veel belangrijker dan het gebouw zelf.”* Ook de sportverenigingen en het klimcentrum zien

mogelijkheden met betrekking tot het inzetten van studenten binnen de eigen organisatie. Betaald voetbalorganisatie FC Eindhoven benoemt deze mogelijke samenwerking als volgt:

Wat het ook zou kunnen zijn, is dat je ook de kennis van de Fontys gaat ontsluiten en op het mensdomein meer met elkaar gaat samenwerken; dus dat er docenten van jullie in ons begeleidingsteam zitten of dat je gezamenlijk kennissessies organiseert, dat studenten vaker bij ons stage lopen op een gestructureerde wijze. Dat doen we allemaal nog niet, maar dat is wel in voorbereiding.

Naast het delen van expertise wordt nog een andere vorm van meerwaarde onderscheiden, namelijk het komen tot een gezamenlijk aanbod van projecten of diensten. Bij de reeds gerealiseerde samenwerkingsverbanden kwam reeds het kinderfeestarrangement van Neoliet en de Sportfoyer voorbij. Met betrekking tot dergelijke arrangementen zijn er nog meer mogelijkheden waarbij meerdere partijen komen tot een gezamenlijk aanbod, aldus klimcentrum Neoliet:

[...] Daarom vind ik het ook zo jammer dat die Sportfoyer nu alweer voor de tweede keer van eigenaar verandert, ik kon het ook wel vinden met [exploitant Sportfoyer] en wilde graag zelf van allerlei dingetjes op poten gaan zetten. Je kunt een leuk arrangementje klimmen verzinnen, actief vergaderen en noem het maar op, je kunt het zo gek niet verzinnen, je kunt het gewoon hier allemaal doen.

De mogelijkheden beperken zich niet tot twee organisaties. Ook de gemeente Eindhoven en andere commerciële exploitanten kunnen hier een rol in vervullen, zoals wederom wordt toegelicht door de vertegenwoordiger van Neoliet:

Wij hebben in Eindhoven-Noord jarenlang veel bedrijfsuitstapjes gehad via het sportpark, [...]. Bij Sportcomplex Eindhoven-Noord is ook een samenwerkingsverband op het hele sportcomplex. Dat wordt door de gemeente beheerd, [...] die proberen daar arrangementen te plaatsen, [...] Samen een heel pakket aanbieden. Op zich hebben we die afspraken wel gemaakt hier dat Gennepark daarvoor werft, maar daar komt concreet nog niet veel uit. Dat heeft nog niet veel meerwaarde.

Naast het gezamenlijk aanbieden van arrangementen kan er ook meerwaarde gecreëerd worden middels gezamenlijke projecten. Zo benoemt de respondent van klimcentrum Neoliet dat in samenwerking met Fontys Hogescholen er aan promotie van de klimsport kan worden gedaan. Ook de al eerder genoemde *field labs* kunnen op projectbasis een meerwaarde bieden. Hierbij wordt door onder andere Fontys Hogescholen, FC Eindhoven en zaalvoetbalvereniging CFE gedacht aan een *field lab* met betrekking tot (zaal)voetbal: "hoe kunnen we meer innovatie aanbrengen in het voetbal". Deze samenwerkingsverbanden hebben vaak een grotere reikwijdte dan Fontys Sporthogeschool.

5.3.3 "Dan vind ik dat je elkaar moet opzoeken"

Het ontstaan van samenwerking is een interessant gegeven, vooral gezien de organisaties graag willen samenwerken maar de mate nog gering is. De interviewrespondenten geven dan ook aan dat samenwerking niet zomaar ontstaat. Allereerst lijkt samenwerken tijd te kosten, hetgeen onder andere benoemd wordt door een respondent van Fontys Hogescholen. De vertegenwoordiger van FC Eindhoven benoemt het belang van *quick wins* voor het stapsgewijs opbouwen van een samenwerking. Dat de vrouwenvoetballers van PSV/FC Eindhoven al gebruik maken van Fontys Sporthogeschool is een eerste stap in een nog verder te ontwikkelen samenwerking.

De respondent van VCE PSV benoemt dat je samenwerking zelf moet doen, er zijn volgens hem geen partijen, bijvoorbeeld de gemeente Eindhoven, die daar mediërend in zijn. Het gaat erom om elkaar te ontmoeten, zodat er een begin kan worden gemaakt. Het valt de volleybalvereniging echter tegen dat het initiatief tot nog toe vooral van de respondent afkomt:

Ik heb zat ideeën om tot samenwerking te komen, daarom heb ik met [Fontys Hogescholen] ook afgesproken en dat wil ik graag voortzetten om dat samen te gaan doen. Ik zal ook nog wel eens bij de klimhal iemand aanspreken, maar het valt me wel op dat ik dat moet doen, dat vind ik ook helemaal geen punt.

Dat de organisaties binnen Fontys Sporthogeschool voornemens zijn of de wens hebben om samen te werken lijkt voort te komen uit een soort morele verplichting. De fysieke nabijheid en het delen van een unieke accommodatie zorgt ervoor dat de vertegenwoordigers van de organisaties vinden

dat er samengewerkt moet worden. Allereerst met betrekking tot het delen van hetzelfde gebouw wordt aangegeven dat de samenwerking met Fontys Hogescholen te danken is aan de geografische locatie. Daarbij is er een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het exploiteren van de accommodatie, waardoor samenwerking minder vrijblijvend moet zijn. Ten aanzien van de mogelijkheid en uniciteit van de sportaccommodatie wordt door VCE PSV aangegeven dat je daardoor samen moet werken:

In die zin vind ik de mogelijkheden hier superbe. Ik vind dat [Fontys Hogescholen] daar rekening mee moeten houden en ik vind dat vrijwilligersclubs daarmee rekening moeten houden. Dat het behoorlijk wat is wat je hebt, dan vind ik dat je aan elkaar moet aansluiten en elkaar moet opzoeken.

5.3.4 Samengevat: Samenwerken in Fontys Sporthogeschool

In navolging van de geringe mate van ontmoeting is ook de mate van samenwerken beperkt. Hoewel er ten aanzien van het multifunctioneel organiseren een bepaalde mate aan gezamenlijkheid is, beperkt dit zich tot het beheersoverleg van de vereniging van eigenaren. Aangezien er geen sprake is van een gebruikersoverleg is de afstemming geconcentreerd bij twee organisaties: gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen. Er zijn reeds vormen van samenwerking gerealiseerd maar alle organisaties geven aan dat dit intensiever kan en ook de wens te hebben meer samen te werken. De verwachtingen vooraf ten aanzien van samenwerken zijn dan ook nog niet gerealiseerd. De organisaties ervaren een soort morele plicht waardoor ze vinden dat ze moeten samenwerken. Deze morele plicht komt voort uit de fysieke nabijheid van de verschillende organisaties en het gebruik maken van een unieke accommodatie. De meerwaarde van samenwerking wordt voornamelijk gezien ten aanzien van het gebruik maken van elkaars expertise en het komen tot een gezamenlijk aanbod. Voor het uitwisselen van elkaars kennis wordt vooral samenwerking gezocht met de docenten en studenten van Fontys Hogescholen. Belangrijk in samenwerking is dat voor alle partijen een belang wordt gediend.

5.4 Wederzijdse afhankelijkheden

De complexiteit van samenwerken toont dat gezamenlijk organiseren in een multifunctionele context niet gemakkelijk is. In het gezamenlijke gebruik moet namelijk rekening met elkaar worden gehouden, maar spelen hierdoor ook processen van macht en onderhandelingen een rol. Allereerst zal daarom in deze paragraaf worden geduid in welke opzichten er rekening met elkaar moet worden gehouden. Hierin komen afhankelijkheden aan bod, aangevuld met een wens tot enige flexibiliteit ten aanzien van het gezamenlijk organiseren. Als een apart onderdeel zal vervolgens worden ingegaan op de tegenvallende (commerciële) exploitatie van Fontys Sporthogeschool. Deze tegenvaller zet de verhoudingen op scherp, maar tevens is er een collectief belang. Tot slot zal het belangrijkste onderdeel van de wederzijdse afhankelijkheden worden behandeld, namelijk processen van macht en onderhandeling. Fontys Hogescholen blijkt als grootgebruiker van de accommodatie een dominante positie in te nemen.

5.4.1 “Wij kunnen niet ons voetbalseizoen opknippen in vier delen”

Door het gezamenlijk gebruik maken van één accommodatie moet er met het uitvoeren van de eigen organisatietaken rekening worden gehouden met de andere gebruikers. Een praktisch voorbeeld hiervan is de kinderfeestjes die door Neoliet en de Sportfoyer op woensdag- en vrijdagmiddagen gezamenlijk worden georganiseerd, dagdelen waarop ook onderwijs van Fontys Hogescholen plaatsvindt in het gebouw. De respondent van het klimcentrum licht toe:

[...] wij doen kinderfeestjes, tegenwoordig op woensdag- vrijdag- en zaterdagmiddag. Als wij op woensdagmiddag hier kinderfeestjes hebben dan heb je een stel uitgelaten kindertjes hier lopen die hard lopen te rennen, dat botst gewoon met de studenten en de onderwijsdoelstelling die zij hebben. Dat is wel netjes opgelost, als je aan die kinderen vraagt of ze a.u.b. stil het gebouw willen betreden. Die worden nu netjes opgevangen door de conciërge en pas als ze bij ons binnen zijn dan mogen ze weer wat meer uitgelaten zijn.

Een ander voorbeeld wordt getoond door onderstaande foto. Op een doordeweekse dag was de accommodatie van Fontys Sporthogeschool afgehuurd voor een *Bernabal*-toernooi: verstandelijk beperkte kinderen die een afgeleide vorm van honkbal uitoefenen. Door Fontys Hogescholen kon daardoor beperkt gebruik worden gemaakt van de sportfaciliteiten en daarnaast waren doorgangen van het gebouw gesloten.



Afbeelding 3: Een gesloten doorgang in verband met de sportdag voor kinderen met een verstandelijke handicap.

Naast de voorgaande praktische en enigszins incidentele voorbeelden van rekening houden met elkaar, dient ook structureel met elkaar te worden afgestemd. Zo dienen Fontys Hogescholen en de sportverenigingen rekening met elkaar te houden in verband met het delen van dezelfde sportfaciliteiten en –materialen. Een respondent van Fontys Hogescholen vertelt dat gezamenlijke bergingen niet altijd even gemakkelijk zijn: *"de gemeente klaagt dat de opleiding het niet netjes achterlaat en de opleiding klaagt dat de verenigingen het niet netjes achterlaten"*. Het klimcentrum dient eveneens op structurele wijze rekening te houden met Fontys Hogescholen. Het gebruik van de klimfaciliteiten voor onderwijsactiviteiten is in contractvorm vastgelegd, maar het zorgt toch voor een bepaalde mate van afhankelijkheid. Met name de wisselende roosters en de piekperiodes in gebruik bemoeilijken het onderhoud en het exploiteren van de klimhal in de resterende uren:

R: In het beheer van de klimhal moeten wij wel heel veel rekening houden met de wensen en eisen van [Fontys Hogescholen]. [...] Omdat de hogeschool ook veel gebruik maakt van de klimwand. Die hebben periodes met name periode 2 en 3, dat ze veel gebruik maken van de klimhal. [...]

I: Hoe wordt dat geregeld? Als de Fontys er gebruik van wil maken?

R: Er zijn afspraken over gemaakt. Fontys moet iedere keer 3 weken voor aanvang van een nieuwe periode moeten zij een rooster doorgeven. [...] Op het moment dat het rooster bekend is, dan kunnen wij daar verder omheen plannen. Fontys heeft dus het eerste recht totdat het rooster er ligt, daarna zijn alle vrije uren door ons in te vullen. [...] Wij hebben natuurlijk ook wel een aantal vaste uren iedere dag. Wij hebben in principe vanaf 16.00 uur toegang tot de klimhal, op woensdag wat vroeger en in de weekenden. Dat zijn de uren waarop wij voorrang hebben op het gebruik van de klimhal. [...] Wat voor ons dan wel weer

lastig is dat het rooster drie weken voorafgaand aan de periode wordt vastgelegd, maar wij hebben vaak reserveringen, ook van andere scholen of onderwijsinstellingen die veel verder vooruit kijken.

De afhankelijkheid ten aanzien van de onderwijsperioden heeft ook zijn doorwerking op de samenwerkingsmogelijkheden. Zoals vermeld in de vorige paragraaf over samenwerken zijn de studenten van Fontys Hogescholen gewilde krachten. Echter kleven hier ook beperkingen aan vast. Zo omschrijft de respondent vanuit FC Eindhoven dat ze graag zouden willen samenwerken met Fontys Hogescholen, maar dat ze daarbij niet afhankelijk willen zijn van onderwijsperioden:

En dan niet per modules, want dat is voor ons niet te doen, wij voetballen van september tot en met juli, en daar moet het onderwijsprogramma zich in feite op aanpassen, want wij kunnen niet ons voetbalseizoen opknippen in vier delen. Dus dat we daar een afstemming en een werkbaar model in vinden.

Een afhankelijkheidsrelatie is eveneens van toepassing op beide restaurantfuncties binnen Fontys Sporthogeschool. Het restaurant van Sodexo en de Sportfoyer mogen namelijk niet tegelijkertijd geopend zijn: *"zij [Sportfoyer] zorgen ervoor dat ze niet vóór 16.00u het luik al open hebben want dan is Sodexo nog open"*. Voor vele interviewrespondenten is zowel de aanwezigheid als de gescheiden openingstijden een vreemd gegeven voor een dergelijke accommodatie. Ook voor Sodexo is het een vreemde situatie: *"Ja, dat is voor ons erg apart. Je zit met twee commerciële cateraars in één pand, daar moet je echt afspraken over maken wil je dat goed kunnen uitvoeren."* Anderzijds wordt er door andere respondenten aangegeven dat de Sportfoyer de afspraken over de openingstijden graag wilde veranderen. Een respondent van Fontys Hogescholen verwoordt dat als volgt: *"Zij hadden verwacht dat ze hier overdag konden cateren. Ze hadden eigenlijk een beetje gedacht om Sodexo over te nemen, [...]"*.

5.4.2 "Het is echt een geven en nemen relatie"

Binnen de multifunctionele context kunnen organisaties dus afhankelijk van elkaar zijn. Met betrekking tot de organisatie van Fontys Sporthogeschool is er tegelijkertijd een vorm van flexibiliteit wenselijk. Allereerst ten aanzien van een aantal fysieke mogelijkheden van de accommodatie. Zowel klimcentrum Neoliet als de Sportfoyer geven aan dat de eigen openingstijden afhankelijk zijn van de openingstijden van het gebouw en de beheerders. Bij het klimcentrum is dit vooral van toepassing op weekenden en de vakantieperiodes: *"Wij zijn ook vaak in de vakanties open, periodes waarin dit gebouw dicht is. Dan moet er soms speciaal voor ons, omdat wij de klimhal open willen maken, iemand van de gemeente komen die de deur openmaakt en als beheerder gaat zitten wachten tot wij weer de deur dicht willen hebben."* Zowel door Neoliet als door de Sportfoyer wordt het hebben van een eigen ingang aangegeven als een stap in de richting naar meer flexibiliteit. Deze flexibiliteit wordt door een respondent van Fontys Hogescholen vergeleken met een "goed huwelijk":

Het is heel erg de kunst om daar met een bepaald gevoel voor humor en een bepaalde flegmatiek, een bepaalde flexibiliteit mee om te gaan. Als je echt alles tot op de komma wil vastleggen, net zoals je in een huwelijk ook niet alles kunt vastleggen, dat geldt hier eigenlijk ook zo, je kan niet alles vastleggen. Je moet vooral ook een beetje zeggen van oké als jullie dit doen, dan doen wij dat. Het is echt een geven en nemen relatie, dat is wel heel belangrijk, dat je dat ook kan met elkaar. Anders heb je binnen de kortste keren het grootste gezeik.

Deze flexibiliteit wordt echter door sommige organisatievertegenwoordigers in mindere mate ervaren. De respondent vanuit de gemeente Eindhoven benoemt dat de samenwerking ook stug kan zijn en dat Fontys Hogescholen zich snel herroept op eerdere gemaakte afspraken. Ongeveer dezelfde strekking wordt aangegeven door de uitbater van de Sportfoyer: *"Dat is typerend voor de hele cultuur zoals ik die heb ervaren; het antwoord is heel snel nee. Je moet wel willen samenwerken en mekaar ook wat willen gunnen."*

5.4.3 "Het levert achteraf voor ons nog niet op wat we ervan verwacht hadden"

Door een tegenvallende exploitatie (in de avond- en weekenduren) van zowel de Sportfoyer, het klimcentrum Neoliet als de gemeente Eindhoven komen de verhoudingen binnen Fontys

Sporthogeschool op scherp te staan. De tegenvallende exploitatie is het duidelijkste terug te zien bij de Sportfoyer, waar sinds de opening van Fontys Sporthogeschool in 2012 al de derde exploitant is gevestigd. Een vertegenwoordiger van de gemeente Eindhoven benoemt dat de eerste exploitant *"het ook niet meer zag zitten, die was bijna failliet."* en over de tweede uitbater zegt hij: *"die komen er nu na een half jaar eigenlijk achter dat het toch financieel voor hun niet te doen is"*. De tegenvallende bezoekersaantallen worden als oorzaak genoemd voor het tot dusver niet commercieel kunnen uitbaten van de Sportfoyer. Waarbij door de exploitant van de Sportfoyer ook een kritische noot wordt geplaatst bij deze verwachtingen: *"Anderzijds kun je je afvragen waar die aantallen vandaan komen"*. De respondent vanuit Sodexo geeft aan dat ze tijdens de nieuwbouwfase hebben overwogen de exploitatie van de Sportfoyer te doen, maar dat die exploitatie financieel niet haalbaar is:

Ze wilden dat [exploitatie Sportfoyer] het liefst door ons laten doen, en wij hebben daar ook naar gekeken, alleen je gaat dan in de avonduren zitten dus de kosten worden hoger, je zit in de weekenden dus daar moet een bepaalde omzet voor terugkomen, en die wilden wij graag gedekt hebben. We hebben een voorstel gedaan, kijk er maar even naar en dan komt het er eigenlijk op neer dat de gemeente ons geld moet betalen. En dat wilden ze niet. ze wilden hebben dat het hier op commerciële basis gaat. Gevolg is nu dat nummer drie al in de Sportfoyer zit, en dan kun je je afvragen of dat het juiste beleid is.

De gemeente Eindhoven ervaart momenteel de gevolgen van de tegenvallende exploitatie van de Sportfoyer, hierdoor moest de verhuurprijs van de Sportfoyer worden bijgesteld:

Ja, die hebben natuurlijk ook contact met elkaar gehad. "Als hij het niet kan, dan kan ik het ook niet voor die prijs. Dus ik wil het wel doen, maar dan moeten jullie toch wel wat tegemoet komen." Dus we zitten nu eigenlijk op een fractie van waar het eigenlijk op begroot is. Maar goed, je moet wel iets. Je kunt niet zeggen we hebben dadelijk geen catering meer.

Volgens de uitbater van de Sportfoyer zou er een lagere huurprijs moeten worden gevraagd, mits de gemeente Eindhoven wil dat er voor de sportverenigingen een kantinefunctie is en de bezoekers een redelijke prijs betalen.

De exploitatie van de klimhal staat eveneens onder druk. En ook daarvan ondervindt de gemeente Eindhoven de consequenties: *"Daar merken we wel van dat het voor Neoliet ook lastig is om die hal goed rendabel te krijgen. Het levert achteraf voor ons ook nog niet op wat we ervan verwacht hadden."* De interviewrespondent van Neoliet geeft aan dat de klimhal in Fontys Sporthogeschool losstaand moeilijk te exploiteren is: *"Maar als je dat echt als alleenstaande zou willen doen dan zou je verdomd veel aan promotie moeten doen om dat hier gevuld te krijgen, maar bij ons gaat dat zeg maar mee met de rest."* Doordat Neoliet een tweede locatie heeft in Eindhoven is het gezamenlijk exploiteren wel interessant.

Naast de tegenvallende exploitatie van het klimcentrum is Neoliet met betrekking tot arrangementen afhankelijk van de Sportfoyer, dat eveneens commercieel minder interessant is. Tot de faciliteiten van het klimcentrum behoren namelijk geen horecavoorzieningen:

Daarnaast hebben wij ook arrangementen met kinderfeestje, met frietjes en ranja en andere groepsarrangementen. Wat wij standaard in ons pakket hebben zitten is dat we een klimarrangement verkopen met een kop koffie of thee bij de ontvangst. Nu moet dit allemaal geregeld worden met de Sportfoyer, plus dat die kosten ook nog hoger zijn dan dat je dat zelf zou kunnen doen, dan kost een kopje koffie maar een paar dubbeltjes, terwijl je het nu moet inkopen voor € 1,40 of zo. Dat beïnvloedt het resultaat ook een beetje.

Anderzijds werd hier door de exploitant van de Sportfoyer flexibel mee omgegaan en waren er dus tegemoetkomingen richting Neoliet, zoals de respondent vertelt:

We waren op zich met Smaak zo ver dat wij gebruik konden maken van de bar, dat we daar afspraken over hadden. Dat wij een kopje koffie of thee konden zetten, we hebben ook wel eens onze eigen pannenkoeken daar klaargemaakt voor onze klanten. Zij bevoorraden ook altijd een koelkastje voor ons zodat wij ook altijd frisdrankjes hebben. Hetzelfde geldt ook voor die ranja, we hebben zelf altijd ranja staan. De raamafpraak is dat alles wat met eten of drinken te maken heeft de Sportfoyer doet, maar ja als die daar

personeelskosten voor in rekening moet brengen dan gaat hij failliet op de glaasjes ranja die hij moet schenken bij ons. Dat kun je dus gewoon niet verlangen.

5.4.4 "Julie mogen hier niet de baas zijn als je er na zes uur niet meer bent"

Macht is een belangrijk proces met betrekking tot het organiseren in de multifunctionele context van Fontys Sporthogeschool. Fontys Hogescholen heeft hierbij als groot- of hoofdgebruiker van de accommodatie een dominante positie. Onderwijs wordt daarbij gezien als de primaire functie van het gebouw. Deze machtspositie is al aanwezig bij de nieuwbouw van Fontys Sporthogeschool, een accommodatie die gezamenlijk door de gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen is geïnitieerd en gerealiseerd. In het projectplan van Fontys Sporthogeschool staat weergegeven dat "[Fontys Hogescholen] wordt hoofdgebruiker en bepaalt voor een groot deel de inrichting." Een ander voorbeeld is afkomstig van een notulen van de projectgroep Fontys Sporthogeschool: "Fontys [Hogescholen] is de belangrijkste gebruiker van de klimhal." Hoewel Mecanoo architecten aangeeft dat er tijdens de nieuwbouw met enkele sportverenigingen en de exploitant van de klimhal is gesproken, is dit volgens de respondent van de volleybalvereniging niet het geval:

I: Weet jij of VCE PSV betrokken is geweest bij de nieuwbouw?

R: Nauwelijks. Het is gebouwd op de Fontys.

Daarnaast geeft ook klimcentrum Neoliet aan weinig inspraak te hebben gehad in het ontwerp van de klimhal:

Die klimhal is helemaal kant-en-klaar opgeleverd, zoals het er nu staat. Dat is ook een van de dingen waar wij eigenlijk niet zo happy mee zijn. Wij zouden natuurlijk heel veel dingen anders gedaan hebben, zo eigenwijs moet je wel zijn.

Zelfs ten opzichte van de gemeente Eindhoven, die de grootste financiële bijdrage heeft gedaan en voor het merendeel eigenaar is van het gebouw, lijkt Fontys Hogescholen de overmacht te hebben gehad in het ontwerp van de accommodatie. Een respondent van de gemeente Eindhoven beschrijft de nadelen voor het exploiteren van de sportaccommodatie, waarbij opgemerkt dient te worden dat de scheidingswanden in de sportzalen en de bergingen specifiek wensen waren van Fontys Hogescholen:

Het feit ook dat de grote zaal, dus sporthal 1, 2 en 3, nauwelijks tribunecapaciteit heeft. Voor ons is het van belang dat een sporthal ook tribunecapaciteit heeft, dat je toch een paar honderd man op de tribune kwijt kunt. In zaal 1, 2 en 3 kan dat niet. Vanwege het feit dat je dus met die wanden zit. Maar ook die bergingen zitten eronder, dus dan komt die tribune wel heel erg hoog. [...] Daar zal dan die zaal 4 voor moeten zijn, maar die zaal 4 is te klein voor handbal, korfbal, zaalvoetbal, dus daar kan alleen maar basketbal en volleybal in. Maar we hebben geen volleybalvereniging of een basketbalvereniging die op een hoog niveau speelt. Dus we hebben die tribunecapaciteit daar, die heeft 400 plaatsen capaciteit, maar we hebben er geen gebruikers daarvoor.

Ditzelfde geldt voor de klimhal, welke uiteindelijk gefinancierd is door de gemeente Eindhoven en door Fontys Hogescholen wordt gehuurd. De architect benoemt dat het realiseren van de klimhal veel voeten in de aarde had: "Dat heeft natuurlijk te maken met de bekostiging, want iedereen die wilde wel maar ja wie gaat hem dan betalen."

De andere organisaties die gebruikmaken van Fontys Sporthogeschool zijn veelal afhankelijk van het gebruik van de hoofdgebruiker. Zij zien liever dat de onderlinge verhoudingen gelijkwaardig zijn aan elkaar. De vertegenwoordiger van de klimhal zegt hierover: "Het komt omdat Fontys in dit gebouw een heel overheersende plek heeft in het hele gebeuren. Dat maakt het voor ons als commerciële exploitant wat moeilijker. Als het gelijkwaardig aan elkaar zou zijn dan zou dat een stuk makkelijker zijn." Ook de exploitant van de Sportfoyer heeft hier een mening over:

Tevreden over de accommodatie en tegelijkertijd een vreemde eend in de bijt, toch wel een beetje. Met zeg maar drie exploitanten waarvan Fontys de allergrootste, merk je wel dat zij in het hele gebouw vrij aanwezig zijn. Wil je wat dat betreft een zaak ondernemen, dan gaat dat altijd in overleg met. Je bent dat nogal afhankelijk. [...] ik heb dat wel eens een bepaalde dominantie genoemd en dat uit zich in een bepaald gedrag ook. [...] Beetje een Calimero-effect denk ik, zo heb ik het wel vaak ervaren.

Ook de sportverenigingen hebben moeite met de dominante positie van Fontys Hogescholen in het gebouw, waaronder volleybalvereniging VCE PSV:

Wij moeten voor elke millimeter knokken. Als je die vraag aan mij stelt dan zie je dat wij voor elke millimeter moeten knokken om iets gedaan te krijgen. En één kast hebben voor materiaalspullen, om maar eens wat te noemen. [...] de facilitaire kant is niet altijd naar verhouding.

Diezelfde respondent benoemt dat de multifunctionele accommodatie in zijn ogen te veel is gericht op de primaire taak: *en dat vind ik wel een beetje uit balans. Als ik eerlijk ben; wij zijn een grote speler als vereniging.* Hoewel daar begrip voor is vanwege het hoofdgebruik wordt het niet als juist ervaren dat de dominantie van Fontys Hogescholen 24 uur per dag en zeven dagen per week doorwerkt:

R: [...] tja [studenten en medewerkers van Fontys Hogescholen] zijn om zes uur hier allemaal pleite, dat vind ik eerlijk gezegd ook niet kloppen. [...] jullie mogen hier niet de baas zijn als je er na zes uur niet eens meer bent. [...] de naweeën daarvan blijven bij wijze van spreken tot in de nacht doorlopen, en dat vind ik niet correct. [...] Ik zeg niet dat er géén rekening mee gehouden wordt, maar eigenlijk is het teveel gericht op de Fontys.

Zoals eerder (financiële) onderhandelingen al terugkwamen bij de nieuwbouwfase, zijn in de operationele fase onderhandelingen aan de orde van de dag. Het betreft dan met name onderhandelingen over tijd en ruimte. Allereerst zien we dat bij de mogelijkheden die de accommodatie heeft te bieden voor evenementen of congressen, hetgeen in de eerste paragraaf al niet gemakkelijk bleek te zijn. Dat zou volgens een vertegenwoordiger van de gemeente Eindhoven beter benut kunnen worden, maar *"dat botst vaak met het reguliere gebruik door Fontys"*. Echter, voor Fontys Hogescholen heeft onderwijs voorrang in het gebruik: *"Ik ga bijvoorbeeld nooit concessies doen als het gaat om onderwijs. [...] Ik vind wel dat onderwijs hier als eerste komt. Dat moet centraal staan, te allen tijde."*

Onderhandelingen over met name ruimte kwamen ook aan het licht bij het gebruik van Fontys Sporthogeschool door de vrouwenvoetballers van PSV/FC Eindhoven. De vertegenwoordiger van FC Eindhoven geeft aan dat er behoeften waren als kantoorruimte, afzonderlijk omkleed en lockers voor de grootte van de tas. Een vertegenwoordiger van Fontys Hogescholen geeft echter aan dat het *"geven en nemen"* is: *"Vervolgens komt er een lijstje van eisen en dan zeggen wij; zo niet."* Uiteindelijk is volgens beide partijen de afstemming soepel verlopen.

5.4.5 Samengevat: Wederzijdse afhankelijkheden

Het organiseren in Fontys Sporthogeschool betekent rekening houden met de andere organisaties. Dit kan incidenteel zijn bij bijvoorbeeld een evenement maar zeker ook structureel zoals met betrekking tot het lesrooster van Fontys Hogescholen en de openingstijden van beide cateraars. Ook bij samenwerken zijn organisaties afhankelijk van elkaar, bijvoorbeeld als het gaat om de afspraken over de horeca-activiteiten. In het organiseren zijn de organisaties veelal afhankelijk van Fontys Hogescholen als grootgebruiker van de accommodatie. Fontys Hogescholen heeft hierbij een dominante positie, welke doorwerkt in de avond- en weekenduren. Ten aanzien van de afhankelijkheden is flexibiliteit gewenst. De onderlinge relaties worden beschreven als *"geven en nemen"*. De wederzijdse afhankelijkheden bemoeilijken de exploitatie van onder andere de Sportfoyer, klimcentrum Neoliet en de gemeente Eindhoven, welke tegenvalt.

5.5 Organisatie-identiteit

De dominante positie van Fontys Hogescholen in de multifunctionele accommodatie heeft zijn doorwerking op de organisatie-identiteit van de andere gebruikmakende organisaties. Aandacht voor organisatie-identiteit is er al in vroeg stadium met betrekking tot Fontys Sporthogeschool, zelfs voordat de multifunctionele accommodatie is gerealiseerd in Eindhoven. In een advies voor de huisvestigingsvarianten van Fontys Hogescholen wordt met betrekking tot de optie Fitland in Sittard het volgende geconcludeerd: *"de eigen identiteit op het complex, waar ook de politieacademie, Leeuwenborg en Da Capo gevestigd zijn, staat onder druk."*

In navolging hiervan lijkt ook de primaire functie belangrijk te zijn ten aanzien van de identiteit van de accommodatie en de organisaties die daarbinnen opereren. De respondent van klimcentrum Neoliet verwoordt dat als volgt:

I: Ik wil eigenlijk beginnen met vragen of je iets kan beschrijven over dit gebouw?

R: Beetje lastige vraag, in mijn ogen is het een opvallend onderwijsgebouw; het is een gebouw van de Fontys Sporthogeschool [Fontys Hogescholen].

I: Waarom is het voor jou een onderwijsgebouw, waar blijkt dat uit?

R: Omdat een belangrijk deel van de bezetting van de accommodaties vanuit Fontys komt. Dat zij overdag hier hele dagen zijn, laat het toch wel een heel sterke impact achter op wat er in het gebouw gebeurt.

Verschillende respondenten geven aan dat de primaire functie van het gebouw onderwijs betreft, of benoemen het gebouw zelfs spontaan als een "schoolgebouw". Dit blijkt ook uit de inzending van Fontys Sporthogeschool voor het BNA gebouw van het jaar, waarbij de inzending toebehoort aan de categorie onderwijsgebouw. Door de focus op de onderwijsfunctie van het gebouw wordt de accommodatie als minder toegankelijk bestempeld. Doordat mensen Fontys Sporthogeschool met onderwijs associëren weten ze niet dat er voor iedereen de mogelijkheid is om binnen te stappen. Daarnaast blijkt de primaire onderwijsfunctie ook terug te komen in de fysieke kenmerken van de klimhal: "Het is eigenlijk voor de huidige begrippen een vrij kleine klimhal, echt wel gericht op het geven van cursus en les, voor dat doel is hij duidelijk gebouwd voor het Fontys."

Met betrekking tot organisatie-identiteit zal allereerst het belang van het kunnen personaliseren van de fysieke ruimte worden toegelicht. Behalve voor Fontys Hogescholen en de gemeente Eindhoven blijkt het voor de organisaties moeilijk te zijn om de eigen identiteit en communicatie-uitingen te uiten in het gebouw. Vervolgens zal het nomadenbestaan in een multifunctionele sportaccommodatie worden toegelicht. Organisaties ervaren namelijk dat ze te gast zijn bij Fontys Hogescholen. Tot slot is de naam van het gebouw, Fontys Sporthogeschool, belangrijk. Deze naam weerspiegelt de dominantie van onderwijs en Fontys Hogescholen ten aanzien van de accommodatie.

5.5.1 "Hier mag nog geen bord hangen van een of ander schoonmaakbedrijf"

Met betrekking tot het personaliseren van de fysieke ruimte van Fontys Sporthogeschool is het gebruik van symbolen belangrijk. Organisatielogo's, huisstijl- of clubkleuren en bedrijfs- of clubkleding zijn hierbij de meest gebruikte (dragers van) symbolen. Enerzijds blijkt uit de observaties en de interviews dat de communicatie-uitingen (zoals logo's, communicatieboodschappen) van Fontys Hogescholen en gemeente Eindhoven veelvuldig aanwezig zijn. Onderstaande fotocompilatie toont de communicatie-uitingen van beide organisaties op vlaggen, de receptiebalie, projectruimtes en in de gangen.

Aan de andere kant tonen de observaties en interviews een gering aantal communicatie-uitingen van de overige organisaties die gebruikmaken van Fontys Sporthogeschool. Hierover heerst enige onvrede van een aantal gebruikers van de multifunctionele accommodatie. De organisaties geven namelijk wel aan communicatie-uitingen te willen tonen, maar hierin beperkt te worden. De vertegenwoordiger van het klimcentrum licht toe:

Ik zou toch veel meer een stukje uitstraling naar buiten hebben gezocht, wat wij ook wel zouden willen, wij zouden ook wel graag Neoliet op het raam plakken, maar dat mag ook niet. [...] Je hebt misschien het logo gezien wat op de deur hangt? Daar hebben we voor moeten knokken. Gewoon om te laten zien dat wij hier zitten.



Afbeelding 4: Fotocompilatie communicatie-uitingen Fontys Hogescholen en gemeente Eindhoven.

Bovenstaande uitspraak van één van de betrokken organisaties heeft raakvlakken met onderstaande reactie van zaalvoetbalvereniging CFE, waarbij tevens een verbinding wordt gelegd met ontmoeting:

[...] vanuit mijn beleving is de identiteit belangrijk en niet zozeer voor CFE of volleybal of zo, maar nu is het heel neutraal. [...] Maar als er partners zijn die daar als vereniging lang zitten, je brengt daar visueel iets van mee, dan ontstaat daar ook al iets van een verbintenis. Ook al ben ik als student om vier uur weg en komt de sportvereniging pas om zes uur, als daar iets zichtbaar is van welke verenigingen daar ook actief zijn, dat stukje identiteit wordt dan overgedragen, niet zozeer vanuit één-op-één contact, maar door middel van een poster van dit of een foto van dat of noem maar op, welk middel het ook mag zijn, daar zit een stukje overdracht in om elkaar te leren kennen. Fontys is nu inderdaad nieuw, maar dat bedoelde ik ook met het indoor; in principe is het gewoon een neutrale bak. Er zit geen identiteit in. [...] Het is multifunctioneel. Je mag best, vind ik, dat je trots bent dat die en die daar spelen, dat geeft ook extra lading aan jouw complex.

De beperkingen omtrent communicatie-uitingen hebben ook zijn doorwerkingen op de sponsormogelijkheden van sportverenigingen. Het multifunctionele gebruik van de accommodatie in combinatie met de aantallen en verschillende gebruikers zou volgens volleybalvereniging VCE PSV juist extra mogelijkheden kunnen bieden voor sportverenigingen: "Maar dan krijg je het volgende probleem dat hier nog geen bord mag hangen van een of ander schoonmaakbedrijf of zo." Echter zijn er wel mogelijkheden voor organisaties voor het uiten van symbolen. Bedrijfs- of clubkleding biedt mogelijkheden en wordt ook veelvuldig gebruikt. Tijdens de observaties valt op dat de gebruikers van Fontys Sporthogeschool vaak te herkennen zijn aan welke kleding ze dragen.

Daarnaast zijn er tijdelijke of afbreekbare mogelijkheden voor het tonen van symbolen. Tijdens observatie op een zaterdag is te zien dat volleybalvereniging VCE PSV een bord heeft geplaatst op de gang bij de sportzalen en de Sportfoyer. Het bord wordt gekenmerkt door de tekst "Volleybalvereniging VCE PSV Eindhoven" en tweemaal het bijbehorende clublogo. Op de tafel van de Sportfoyer is het wedstrijdprogramma van de eerste heren- en damesteams te vinden. Binnen Fontys Sporthogeschool wordt in de avond- en weekenduren gebruik gemaakt van routing-borden. Op deze borden worden de looproutes naar verschillende voorzieningen gecommuniceerd en worden eventueel de logo's van de desbetreffende organisaties getoond. De afbeelding hiernaast toont één van deze routing-borden.



Afbeelding 5: Routing-bord met organisatielogo's.

Door Fontys Hogescholen wordt aangegeven dat de routing-borden een mogelijkheid bieden om de toestroom naar de organisaties te verduidelijken. De zichtbaarheid van bepaalde voorzieningen in de sportaccommodatie is namelijk een ander aspect waarin de beperkingen van communicatie-uitingen terugkomen. Club Futsal Eindhoven geeft aan dat de zichtbaarheid van een vechtsportvereniging groot is in Fontys Sporthogeschool, omdat ze gebruik maken van de transparante en glazen sportzaal. Echter is de naam van deze vechtsportvereniging onbekend omdat er geen communicatie-uitingen aanwezig zijn. Zichtbaarheid heeft vooral betrekking op het niet kunnen zien of geen weet hebben van bepaalde faciliteiten in de multifunctionele accommodatie: "Het [Fontys Sporthogeschool] heeft ook wel verborgen dingen, want je moet er eigenlijk ook wel in lopen om te zien wat er allemaal in zit, dat zie je van de buitenkant niet meteen." Met de verborgen aspecten wordt voornamelijk bedoeld op de Sportfoyer en de klimhal. Met betrekking tot de Sportfoyer worden door verschillende interviewrespondenten aangegeven dat buiten het gebouw niet zichtbaar is dat er een horeca-functie gevestigd is. De Sportfoyer zou dan ook graag aan de voorkant van het gebouw "willen laten zien dat je er bent". Een vergelijkbare situatie geldt voor de klimhal, al is deze klimtoren aan de buitenkant van Fontys Sporthogeschool meer zichtbaar. De beperkte zichtbaarheid vertaalt zich door naar de binnenkant van de accommodatie, aldus de respondent van klimcentrum Neoliet:

Ben je voorlangs het gebouw gelopen? Heb je de klimhal natuurlijk wel gezien, maar als je hier dan loopt als buitenstaander dan denk je vast "hoe kom ik daar in Godsnaam?". De zichtbaarheid is daardoor al veel minder. Ondanks dat je die grote glazen wand hebt, maar heel veel mensen kijken alleen maar op de eerste verdieping, dus je bent dan niet zo heel zichtbaar.

De redenen voor de beperkingen aan communicatie-uitingen zijn architectonische richtlijnen en esthetische overwegingen, zoals de gemeente Eindhoven toelicht:

We kiezen ervoor om aan de voorkant geen grote plaat op te hangen van hier is dit en dat, de stijl willen we ook bewaken, sober ingericht, waarbij de functionaliteit voorop staat, geen grote neonletters met Sportfoyer of zo, daar kiezen wij niet voor, dat moeten ze dan op een andere manier ontdekken. Want anders ga je het gebouw denk ik verloochenen.

Ook een respondent vanuit Fontys Hogescholen vindt het niet vreemd dat er beperkingen zijn aan de communicatie-uitingen: "Ik denk dat dit ook wel meteen een stuk concessie is wat je doet naar aanleiding van het multifunctionele. Want anders heb ik hier zoveel hangen." Anderzijds is het volgens de respondent ook "de kunst om te kijken wat wel kan of acceptabel is. Het is niet zo zwart-wit wat mij betreft." Er is dus volgens de vertegenwoordiger nog enige ruimte, maar ook daar zitten grenzen aan: "Maar je wil ook niet dat het zo'n kermis wordt. Het is zoeken naar een goed evenwicht."

Vanuit de gebruikers van Fontys Sporthogeschool is er ook begrip voor handhaven van enige esthetische overwegingen. Tevens wordt het ook als logisch ervaren dat Fontys Hogescholen en de gemeente Eindhoven zichtbaarder in het gebouw aanwezig zijn. Als grootgebruikers van de accommodatie worden de communicatie-uitingen van deze organisaties dan ook begrepen. Echter geeft een respondent van een sportvereniging aan de eigen organisatie ook zichtbaar te willen

maken. Dit wordt bevestigd door de interviewrespondent van zaalvoetbalvereniging CFE, die binnen de huidige richtlijnen ook mogelijkheden ziet: *"Ik snap ook wel dat als iedereen daar te pas en te onpas allerlei dingen op gaat plakken, dan werkt het niet, maar je zou een soort van template kunnen creëren waarbij je binnen zelf gestelde kaders de mogelijkheid biedt om je te kunnen identificeren naar bezoekers toe die daar overdag zijn."*

5.5.2 "Nomadenbestaan in een multifunctionele accommodatie"

Ten behoeve van het (niet kunnen) personaliseren van de fysieke ruimte gaat nog een belangrijke stap aan vooraf, namelijk het hebben van een eigen fysieke ruimte. Eerder zagen we al dat zowel klimcentrum Neoliet als de Sportfoyer graag zouden beschikken over een eigen ingang. Daarnaast was een eigen kleedkamer een vereiste voor de vrouwenvoetballers van PSV/FC Eindhoven, hetgeen ook wenselijk zou zijn voor Neoliet. Er is onder de betrokken organisaties een behoefte aan een eigen ruimte, in plaats van gedeelde multifunctionele ruimtes. De volleybalvereniging zou graag een eigen *"hok willen hebben"* dat specifiek van VCE PSV is. De respondent van een andere vereniging, Club Futsal Eindhoven, benoemt in deze context het *"nomadenbestaan"* van een zaalsportvereniging:

Dat is een beetje het nomadenbestaan, je bent vaak overal te gast. Terwijl een voetbalvereniging of hockeyvereniging eigen kleedkamers, kantine en bestuurskamer heeft. Als wij daar gaan vergaderen moeten we alles meenemen, je hebt er geen archief, geen administratie, geen kast, dus in die zin ben je er te gast. En wij zouden ook wel graag gastheer willen zijn, ook voor de verenigingen die wij ontvangen maar ook voor ouderavonden of bestuursvergaderingen. [...] Dat is de toelichting op het nomadenbestaan van gastheer tot gast.

Het niet hebben van een eigen ruimte in een accommodatie wordt als onwenselijk ervaren. Als sportvereniging ben je te gast in een multifunctionele sportaccommodatie, in plaats van dat je daar gastheer bent en de eigen ruimte eigen kunt maken. Volgens de vertegenwoordiger van de volleybalvereniging hangt het niet hebben van een ruimte samen met de eerder genoemde dominantie van Fontys Hogescholen: *"het lijkt wel of je een gast bent van de Fontys"*.

Het niet hebben van een eigen ruimte wordt versterkt door het niet kunnen personaliseren van de ruimten waarvan gebruik wordt gemaakt. Dit valt samen met de eerder genoemde restricties aan het communiceren van organisatie-uitingen. Zo geeft de respondent vanuit klimcentrum Neoliet aan dat sfeer en *"reuring"* in de klimhal nog moet groeien: *"Mensen komen hier, klimmen en gaan weer. Ze drinken misschien nog een drankje in de Sportfoyer maar dan zijn wij ze kwijt."* Daarnaast wordt de Sportfoyer door verschillende respondenten omschreven als formeel of zakelijk. Daarbij wordt aangegeven dat de ruimte kil aandoet als het niet druk is. In combinatie met de in het begin geschetste primaire onderwijsfunctie van Fontys Sporthogeschool wordt ook de Sportfoyer soms geduid als *"schools"*. De exploitant van de Sportfoyer geeft aan dat het soms wenselijk is om een deel af te schermen zodat het een intiemere ruimte wordt. Dit wordt tijdens de infoborrel van Fontys Hogescholen gedaan door het plaatsen van een digitaal smartboard in de doorgang van de Sportfoyer. Vanuit de sportverenigingen wordt aangegeven dat de formele setting van de Sportfoyer het moeilijk maakt om Fontys Sporthogeschool tot een eigen locatie te maken.

5.5.3 "Dat vind ik slecht! Omdat er Fontys voor staat"

De benaming van de multifunctionele sportaccommodatie, Fontys Sporthogeschool, is eveneens van invloed op de identiteit van de gebruikmakende organisaties. Allereerst dient opgemerkt te worden dat verschillende respondenten de naam van de accommodatie niet spontaan kunnen benoemen. Hiervoor hebben de respondenten bedenktijd nodig of enige ondersteuning. Nadat vervolgens de naam bekend is heerst er ten aanzien van deze naam onvrede onder verschillende organisaties. Deze onvrede uit zich op twee aspecten van de naam, namelijk *"Fontys"* en *"hogeschool"*. Enerzijds zou de accommodatiennaam volgens respondenten neutraler moeten zijn en dus minder sterk verbonden aan één organisatie; Fontys Hogescholen. Anderzijds duidt het onderdeel *"hogeschool"* in de gebouwnaam op het primaire onderwijskarakter, zoals in het begin

van deze paragraaf reeds is geschetst. De vertegenwoordiger van Neoliet geeft dan ook aan: *"ik zie het wel duidelijk als de Sporthogeschool, ik zie dit niet zozeer als een sportcomplex."*

De verbondenheid van Fontys Hogescholen aan de accommodatiename wordt door VCE PSV beschreven als te gast zijn of gebruik mogen maken van de faciliteiten van een ander: *"Dan voelen mensen die hier komen zich hier heel erg te gast in Fontys Sporthogeschool, en zo werkt het niet."* Onderstaande passage van diezelfde respondent geeft de onvrede over de naamgeving treffend weer, waarbij er ook wordt gewezen op de positie van Fontys Hogescholen ten aanzien van de accommodatiename:

I: Wat vind je van de naam van de organisatie?

R: Wat is de naam ook alweer? Fontys Sporthogeschool? Dat vind ik slecht! Omdat er Fontys voor staat. Dat zei ik net ook al, ik vind het prima hoor, maar dat suggereert dat het van de Fontys is. Dat is hoe het hier in Eindhoven, ik woon hier, ook beleefd wordt. Ik gun het ze hoor, maar ik vind het niet zo juist. Ik zie ook wel dat veel mensen gewoon praten over de Sporthogeschool, ze laten het woordje Fontys weg. [...] Ga je dat dan helemaal verbinden aan de hoofdgebruiker of de belangrijkste gebruiker? Ik vind dat altijd een beetje pedant. [...] Ik vind wel dat Fontys óók zou kunnen zeggen "wij moeten zelf toch goed realiseren dat wij niet de enige gebruiker zijn".

Hoewel er in bovenstaande passage naar Fontys Hogescholen wordt gewezen, wordt door respondenten ook de rol van de gemeente benadrukt. De gemeente Eindhoven had beter na moeten denken over de naamgeving van de accommodatie en zou in de toekomst misschien nog moeten overwegen de naam aan te passen. Fontys Hogescholen vindt de naamgeving van de multifunctionele accommodatie prima en geeft aan dat kleine gebruikers zich moeten schikken in deze naam:

Als jij bij Seats-to-meet een werkplek hebt, en je hebt een klein bedrijfje, dan zul je ook moeten voegen. En ik denk wel dat wij de grootgebruikers zijn in dit gebouw. Ik snap wel dat zij ook op zoek zijn naar een stukje identiteit, maar ja, jammer.

5.5.4 Samengevat: Organisatie-identiteit

De primaire onderwijsfunctie van Fontys Sporthogeschool bemoeilijkt het tonen van de organisatie-identiteit in de multifunctionele accommodatie. Dit is niet problematisch voor Fontys Hogescholen maar wel voor de andere (sport)organisaties. De gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen hebben daarnaast de mogelijkheid tot het communiceren van organisatie-uitingen (logo's, huisstijlen) in de accommodatie, hetgeen de andere organisaties niet of in mindere mate hebben. Dit heeft geresulteerd in een veelvoud van logo's en communicatie-uitingen van Fontys Hogescholen en de gemeente Eindhoven in Fontys Sporthogeschool. De zichtbaarheid van de andere organisaties is minimaal. Architectonische richtlijnen zijn de reden voor de beperkingen aan het uiten van organisatiesymbolen. Deze architectonische richtlijnen worden in stand gehouden door de vereniging van eigenaren. De naam van de multifunctionele accommodatie, Fontys Sporthogeschool, weerspiegelt de primaire onderwijsfunctie en de dominante positie van Fontys Hogescholen. In combinatie met het niet hebben van een eigen ruimte of het niet kunnen personaliseren van een ruimte hebben de andere organisaties het gevoel te gast te zijn in de accommodatie; te gast bij Fontys Hogescholen.

6. ANALYSE

In deze analyse worden de onderzoeksresultaten onderling aan elkaar gerelateerd en geanalyseerd aan de hand van de theoretische concepten uit het analysekader en de literatuurstudie.

In het analysekader is op basis van de actor-netwerk theorie (Latour, 2005) gesteld dat de fysieke omgeving invloed uitoefent op het gedrag in organisaties. De fysieke omgeving in dit onderzoek is gebaseerd op Lefebvre's benadering van ruimte (in: Dale & Burrell, 2008). Lefebvre maakt in zijn benadering een onderscheid tussen spatial practice, representations of space en representational space, ofwel een distictie tussen "space as perceived, conceived and lived" (Dale & Burrell, 2008, p. 8). Deze drie verschillende soorten ruimte kunnen niet los van elkaar worden gezien en zijn voortdurend met elkaar in onderhandeling. Spatial practice of space as perceived betreft het daadwerkelijke gebruik van de ruimte. Hiertoe behoort de waarneembare en tastbare ruimte en ook de dagelijkse routines in de ruimte. Lefebvre duidt vervolgens representations of space als geconstrueerd of gepland. Representational space kenmerkt Lefebvre als lived space. Het betreft de ruimte die gedomineerd wordt door betekenisgeving, eigenaarschap en identiteit. Fysieke materiële aspecten hebben in representational space een symbolische betekenis. Processen van macht en onderhandeling zijn eveneens belangrijk in Lefebvre's lived space (Dale & Burrell, 2008). Macht is in het analysekader gedefinieerd aan de hand van Foucault (in: Dale & Burrell, 2008). Macht moet volgens Foucault niet worden gezien als een negatieve eenzijdige beïnvloeding. Foucault stelt dat macht plaatsvindt binnen netwerken, waardoor macht gedeeltelijk onzichtbaar is. Macht wordt dan ook niet bezeten maar uitgeoefend: macht is een uitkomst van een onderhandeling (Dale & Burrell, 2008). Onderhandelingen zorgen voor orde in de multifunctionele accommodatie. De onderhandelingspositie in deze negotiated order (Strauss, 1991) is echter niet voor elke organisatie gelijk. Organisaties zijn afhankelijk van elkaar waarbij bepaalde partijen, afhankelijk van de context, machtiger zijn (Strauss, 1991). In navolging op het analysekader is in de literatuurstudie de invloed van de fysieke omgeving op ontmoeting geschetst, interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele sportaccommodatie en de identiteit van organisaties.

Dit analysehoofdstuk bestaat uit drie onderdelen. Allereerst wordt de invloed van de fysieke omgeving op ontmoeting geduid. De transparantie en openheid van Fontys Sporthogeschool zou mogelijkheden tot ontmoeting moeten bieden, maar de mate van ontmoeting is juist gering. Ook de vervagende organisatiegrenzen in een multifunctionele accommodatie zouden tot het samenkomen van organisaties kunnen leiden. Door het gescheiden gebruik in tijd en ruimte vindt deze ontmoeting echter niet plaats. Als tweede onderdeel worden de belangen van de verschillende organisaties ten aanzien van samenwerking geduid. Hoewel multifunctioneel organiseren wordt getypeerd als geven en nemen, hebben bepaalde organisaties meer te nemen en minder mogelijkheden tot geven. Fontys Hogescholen als interessante samenwerkingspartner heeft hierbij een dominante positie. Als laatste onderdeel wordt het beperkt kunnen uiten van de eigen organisatie-identiteit geanalyseerd. Hierin zijn processen van onderhandeling te herkennen, welke de visuele en vocabulaire mogelijkheden voor het tonen van de organisatie-identiteit beperken.

6.1 (on)mogelijkheden Fontys Sporthogeschool voor ontmoeting

In de literatuurstudie (hoofdstuk 4) is gesteld dat de fysieke omgeving van organisaties de kracht heeft om mensen elkaar te laten ontmoeten binnen organisaties (Mobach, 2009, p. 42). De fysieke eigenschappen van organisaties kunnen de interactie zowel bepalen als beperken. Deze paragraaf zal daarom inzicht geven in welke fysieke eigenschappen van Fontys Sporthogeschool stimulerend of beperkend zijn ten aanzien van ontmoeting tussen organisaties.

Een eerste aanknopingspunt daarvoor wordt geboden door de benadering van ruimte door Lefebvre (in: Dale & Burrell, 2008). De representations of space, ofwel space as conceived, betreft de geplande ruimte (Dale & Burrell, 2008, p. 8). De architect van Fontys Sporthogeschool noemt dat ontmoeting een belangrijk uitgangspunt is geweest bij de nieuwbouw van de accommodatie. Hoewel de accommodatie dus bedoeld was om te ontmoeten, gebeurt dit slechts in beperkte mate. Space as perceived en space as lived bieden aanknopingspunten voor het verklaren van deze beperkte mate. Onder space as perceived of spatial practice wordt naast de waarneembare ruimte

ook het daadwerkelijke gebruik en dagelijkse routines verstaan (Dale & Burrell, 2008, p. 8). Het daadwerkelijke gebruik van Fontys Sporthogeschool is gescheiden in ruimte en tijd. Daarnaast zijn er routines in tijd met betrekking tot het gebruik van de multifunctionele accommodatie: "*Als wij [Fontys Hogescholen] naar huis gaan dan begint het verenigingsleven hier*", aldus een respondent van Fontys Hogescholen tijdens het interview. Mobach (2009) stelt dat door scheiding het meer inspanning kost om elkaar op natuurlijke wijze te ontmoeten. Met betrekking tot de situatie bij Fontys Sporthogeschool is deze scheiding niet in fysieke afstand, maar in het tijdgebruik van de organisaties. Daarnaast communiceren mensen meer met elkaar als ze zich dicht bij elkaar bevinden (Mobach, 2009). Van deze nabijheid is echter bij Fontys Sporthogeschool geen sprake omdat er op verschillende en gescheiden momenten gebruik wordt gemaakt van de accommodatie.

6.1.1 Een overschot aan propinquity, maar een gebrek aan privacy

Mobach (2009) maakt een onderscheid tussen geplande en toevallige ontmoeting. Toevallige ontmoeting tussen organisaties is binnen Fontys Sporthogeschool gering. Geplande ontmoeting is hierdoor noodzakelijk voor het in contact komen met andere organisaties. Bij de organisaties die gevestigd zijn in of gebruik maken van Fontys Sporthogeschool zijn er vele ideeën voor het gepland ontmoeten van elkaar. Het blijft tot op heden echter veelal tot gedachtenspinsels.

Privacy, propinquity en social designation zijn aspecten die verbonden zijn met de invloed van de fysieke omgeving op toevallige ontmoeting (Fayard & Weeks, 2008; Mobach, 2009). De kenmerken van de multifunctionele accommodatie van Fontys Sporthogeschool betreffen bovenal aspecten van propinquity. Het gebouw wordt door de interviewrespondenten getypeerd als transparant en open. Theorieën van propinquity stellen dat toevallige interactie wordt gestimuleerd door deze open ruimten (Fayard & Weeks, 2007). Een vertegenwoordiger van Fontys Hogescholen geeft dan ook aan dat de zichtbaarheid van andere organisaties in het gebouw de ontmoeting stimuleert. Echter de ontmoeting tussen organisaties in Fontys Sporthogeschool is gering, waarop een hoge mate aan propinquity dus slechts een beperkte invloed heeft. Fayard en Weeks (2007) stellen dan ook dat fysieke aspecten van propinquity en privacy als complementair moeten worden gezien. Het ontbreekt in Fontys Sporthogeschool echter aan ruimten met voldoende privacy. Onder privacy wordt de beheersing over interactie of communicatie met anderen verstaan (Mobach, 2009, p. 237). Voor de fysieke omgeving betreft dit dat gesloten of afsluitbare ruimten informele interactie bevorderen (Fayard & Weeks, 2007). Door de openheid en de transparantie van Fontys Sporthogeschool zijn ruimten met privacy schaars. De onderzoeksdata tonen voorbeelden van organisaties die ruimtes willen afsluiten of afschermen. Zo wordt tijdens de infoborrel van Fontys Hogescholen een verplaatsbaar beeldscherm in de doorgang van de Sportfoyer gezet. Daarnaast zien we dat organisaties in een multifunctionele accommodatie graag een eigen "*hok willen hebben*", zoals de respondent van volleybalvereniging VCE PSV het verwoordt. Om vrij te kunnen interacteren met elkaar in Fontys Sporthogeschool zijn dus meer ruimten nodig die geborgenheid bieden.

Ongebruikelijke stimuli hebben binnen Fontys Sporthogeschool wel een bevorderend effect op ontmoeting. Mobach (2009) duidt dat een ongebruikelijk of interessant inzicht conversaties kan bevorderen. De fysieke omgeving van Fontys Sporthogeschool beschikt over dergelijke bijzonderheden, zoals de transparante sportzaal 5 en het uitzicht vanuit de Sportfoyer op het stadion van FC Eindhoven. Tijdens observaties bleek dat de transparante sportzaal 5 en de activiteiten daarbinnen de aandacht trekken. Bezoekers rondom deze sportzaal interacteren met elkaar, maar het betreft alleen contact tussen leden van de eigen organisatie. Op deze plaatsen kan dus ontmoeting ontstaan tussen verschillende organisaties, maar gebeurt dat niet. De potentiële plaats waar ontmoeting bij uitstek zou moeten plaatsvinden is volgens de interviewrespondenten de Sportfoyer. Van deze restauratievoorziening maken verschillende organisaties gebruik en ook de openingstijden lenen zich voor ontmoeting tussen de organisaties. Dat de Sportfoyer door de respondenten wordt aangemerkt als ontmoetingsplaats kan worden geduid als social designation (Fayard & Weeks, 2007). Ontmoeting is de sociaal geconstrueerde betekenis van deze ruimte. In deze ruimte is het geaccepteerd om informeel een conversatie met elkaar te voeren. Door het gescheiden gebruik in tijd en ruimte van Fontys Sporthogeschool ontstaat deze ontmoeting echter niet in de Sportfoyer.

6.1.2 Onduidelijke organisatiegrenzen als ontmoetingsplaatsen

In de literatuurstudie zijn boundary places en boundary objects geduid als plaatsen waar organisaties kunnen samenkomen (Koster, 2014, Bechky, 2003). Koster (2014) benoemt boundary places als de fysieke omgeving waar organisatiegrenzen vervagen of worden aangescherpt. Deze grenzen in Fontys Sporthogeschool zijn overwegend vaag door het multifunctionele gebruik. Ruimten worden veelal gedeeld door verschillende organisaties. Hierbij kan gedacht worden aan de kleedkamers en de sportzalen, maar ook aan de kantooruimte waar zowel sportverenigingen als de vrouwenvoetballers van PSV/FC Eindhoven gebruik van maken. Anderzijds hebben ruimten als de onderwijsfaciliteiten, de klimhal, de Sportfoyer en het restaurant op de begane grond wel een duidelijke eigenaar. Deze grenzen zijn scherp gedefinieerd door onder andere organisatielogo's of (afsluitbare) deuren. Naast ruimtelijke organisatiegrenzen kunnen ook objecten grenzen aangeven, welke door Bechky (2003) worden geduid als tastbare materialen met een symbolische betekenis. Zo zijn er in Fontys Sporthogeschool sportmaterialen die zowel door verschillende organisaties worden gebruikt als die specifiek toebehoren aan één organisatie.

De boundary places en boundary objects brengen in Fontys Sporthogeschool slechts beperkt organisaties samen. Het delen van ruimte en materiaal vergt een bepaalde mate aan contact of afstemming, maar door het gescheiden gebruik in tijd is dit contact er nauwelijks. De afstemming die plaatsvindt lijkt indirect te zijn. Er is namelijk alleen sprake van overleg in de vereniging van eigenaren en geen sprake van een overleg voor alle betrokken organisaties. Waar Fontys Hogescholen en sportverenigingen elkaar zouden kunnen ontmoeten door het delen van sportmaterialen, ontstaat deze ontmoeting niet fysiek. Aan de hand van het beheer van de bergingen wordt dit door een respondent van Fontys Hogescholen geïllustreerd: "*de gemeente klaagt dat de opleiding het niet netjes achterlaat en de opleiding klaagt dat de verenigingen het niet netjes achterlaat*". Het overleg over het beheer van de bergingen vindt dus niet rechtstreeks plaats tussen Fontys Hogescholen en de sportverenigingen, maar tussen Fontys Hogescholen en de gemeente Eindhoven. Het gedeeld gebruik zorgt voor een gezamenlijk belang maar leidt slechts beperkt tot ontmoeting of samenwerking.

6.2 Verschillen in belang en macht voor samenwerking

Door de geringe mate van ontmoeting kan samenwerking moeilijk ontstaan. Ontmoeting wordt namelijk als voorwaarde gezien voor het komen tot samenwerking. Weick (1995) stelt dat betekenisgeving in interactie tot stand komt. Door het ontbreken van deze interactie wordt een gedeelde betekenisgeving en dus samenwerking beperkt. Processen van samenwerken hebben volgens de interviewrespondenten tijd nodig, maar als er niets verandert in het gescheiden gebruik in ruimte en tijd lijkt het niet vanzelfsprekend dat samenwerking ontstaat. Deze paragraaf zal allereerst ingaan op de wens of urgentie tot samenwerking voor verschillende organisaties. Verschillende organisaties hebben belang bij samenwerking, maar genieten niet allen evenveel macht. Processen van onderhandeling zijn dan ook niet voor iedereen toegankelijk. In deze onderhandeling kunnen sommige organisaties namelijk meer geven dan anderen.

6.2.1 Een urgente wens tot samenwerking

De organisaties die gevestigd zijn in of gebruik maken van Fontys Sporthogeschool zijn voornemens om samen te werken. Deze wens komt voort uit een morele verplichting. De fysieke nabijheid en het delen van een unieke accommodatie zorgt ervoor dat de vertegenwoordigers van de organisaties vinden dat er samengewerkt moet worden. Kaats en Opheij (2012) spreken in dit verband over externe druk tot samenwerking. Deze druk wordt echter niet direct opgelegd door de omgeving van de organisaties, maar door de organisaties zelf. Mitchell, Agle en Wood (1997 in: Vos, 2012) duiden de morele plicht als legitimacy. De organisaties ervaren het als sociaal aanvaardbaar en verplicht om samen te werken in de multifunctionele context.

Naast legitimacy onderscheiden Mitchell et al. (1997 in: Vos, 2012) urgency als een belangrijk kenmerk om relaties tussen organisaties te begrijpen. De urgentie ten aanzien van samenwerking is verschillend voor de organisaties betrokken bij Fontys Sporthogeschool. Allereerst is deze urgentie er voor de organisaties die te kampen hebben met een tegenvallende exploitatie,

hetgeen voornamelijk de Sportfoyer, klimcentrum Neoliet en de gemeente Eindhoven betreft. Door samen de mogelijkheden te bekijken voor het krijgen van meer bezoekers in de avond- en weekenduren kan hier een eerste stap in worden gezet. Daarnaast kan ook een gezamenlijk dienstenaanbod helpen bij het exploiteren van de accommodatie. Er is hierdoor een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het exploiteren van de accommodatie, waardoor er zowel sprake is van organisatie als collectieve belangen (Kaats & Opheij, 2012).

6.2.2 Meer willen nemen en minder kunnen geven

Een vertegenwoordiger van Fontys Hogescholen benoemt dat multifunctioneel organiseren een proces is van *"geven en nemen"*. Ten aanzien van dit proces zijn de door Weick (1995) onderscheidde frames van belang. Omdat de organisaties betekenisgeven vanuit het eigen referentiekader, zal hierbij vooral worden gehandeld naar het eigen belang. Sommige organisaties hebben meer belang bij samenwerken en willen dus meer nemen. Deze organisaties kunnen echter tegelijkertijd minder geven, doordat de organisaties de andere partijen minder te bieden hebben. Veel van de betrokken organisaties zijn geïnteresseerd in samenwerken met Fontys Hogescholen vanwege de beschikbare kennis. Daarnaast zijn de studenten van Fontys Hogescholen gewilde krachten. Anderzijds geven de organisaties aan dat ook Fontys Hogescholen kan leren van de praktijkvloer, maar deze meerwaarde lijkt kleiner dan die Fontys Hogescholen te bieden heeft.

Kennisontwikkeling of gebruik maken van elkaars deskundigheid worden dus gezien als meerwaarde van samenwerken in Fontys Sporthogeschool (Kaats & Opheij, 2012; Alliantie School en Sport & VSG, 2007). Daarnaast is een gezamenlijk aanbod of het komen tot nieuwe producten eveneens een meerwaarde van samenwerken (Alliantie School en Sport & VSG, 2007; Klijn, Edelenbos, Kort & Van Twist, 2006). Klijn et al. (2006) stellen dat voor een hogere gradatie aan meerwaarde, zoals een gezamenlijk activiteitsaanbod of nieuwe producten, een zwaardere organisatievorm vereist is. Hiervoor is intensieve interactie noodzakelijk (Klijn et al., 2006), maar juist bij Fontys Sporthogeschool is er weinig sprake van ontmoeting. Een vertegenwoordiger van Fontys Hogescholen geeft aan behoefte te hebben aan een laagdrempelig *"open innovatiemodel"* voor samenwerking: *"ik vind dat ook wel een mooi model, want ik heb ook wel zoiets dat ik er ook altijd wel uit moet kunnen stappen"*. Gezien de tot op heden gering gerealiseerde samenwerkingsverbanden is het de vraag of deze laagdrempelige aanpak wel zijn vruchten zal afwerpen.

6.2.3 Belang bij samenwerking, maar afhankelijk van Fontys Hogescholen

De organisaties die belang hebben bij samenwerking zijn echter niet de organisaties die de meeste macht genieten binnen Fontys Sporthogeschool. De onderzoeksdata tonen aan dat Fontys Hogescholen een dominante positie heeft ten aanzien van het organiseren in de multifunctionele accommodatie. Foucault (in: Dale & Burrell, 2008) stelt dat macht niet wordt bezeten maar wordt uitgeoefend. Fontys Hogescholen bezit dan ook geen macht, maar ontleent macht aan processen van onderhandeling. Deze onderhandelingen ontstonden al ten tijde van nieuwbouw, waarbij de gemeente Eindhoven meerdere belangen had om het onderwijsinstituut in de stad te vestigen. Van meet af aan heeft Fontys Hogescholen een dominante positie gehad ten aanzien van Fontys Sporthogeschool. Weick (1995) onderscheidt retrospectiviteit als eigenschap van betekenisgeving. De betekenisgeving van de betrokken organisatievertegenwoordigers aan de machtspositie van Fontys Hogescholen komt dus voort uit het verleden. Fontys Hogescholen dankt de dominante positie tevens aan het grootgebruik van de accommodatie.

Samenwerking impliceert een bepaalde mate van gelijkwaardigheid tussen de samenwerkende partijen (Kaats & Opheij, 2012), maar van die gelijke situatie is geen sprake. Het organiseren in Fontys Sporthogeschool kan worden vergeleken met een negotiated order (Strauss, 1991). In dit organiseren zijn organisaties afhankelijk van elkaar en zijn er altijd partijen waarvan het belang minder gediend wordt. In navolging op deze negotiated order geven Klijn, Edelenbos, Kort en Van Twist (2006) aan dat afstemming en besluitvorming in een samenwerkingsproces plaatsvindt in wisselende arena's, welke niet voor alle partijen toegankelijk zijn. Verschillende organisaties die gevestigd zijn in of gebruikmaken van Fontys Sporthogeschool geven aan behoefte

te hebben aan een gebruiksoverleg. De huidige beheerstructuur van Fontys Sporthogeschool kenmerkt zich echter door een vereniging van eigenaren waarin de directeur van Fontys Hogescholen en gemeente Eindhoven gezeteld zijn en waarbij de facilitair medewerker van Fontys Hogescholen aanschuift. Dit beheersoverleg is dus niet voor iedere organisatie toegankelijk en er is ook geen ander gepland ontmoetings- en overlegmoment voor alle betrokken organisaties. Organisaties als de Sportfoyer, klimcentrum Neoliet en de sportvereniging hebben belang bij samenwerking, maar juist Fontys Hogescholen heeft een dominante positie in de onderhandelingen. Door onder andere de exploitant van de Sportfoyer wordt dan ook getwijfeld aan de wil om samen te werken. Niet willen samenwerking is begrijpelijk als het belang voor een organisatie minder groot is.

Ten aanzien van een gezamenlijk activiteitenaanbod als meerwaarde van samenwerking is de afhankelijkheid van Fontys Hogescholen minder groot. In de avond- en weekenduren kunnen gezamenlijke arrangementen vrij worden aangeboden, waarvoor de medewerking van de onderwijsorganisatie niet noodzakelijk is. Echter blijkt bijvoorbeeld het gebruik van Fontys Sporthogeschool als evenementenaccommodatie overdag afhankelijk te zijn van de onderwijsdoelstellingen van het gebouw. Het vooraf afgesproken gebruik van Fontys Hogescholen bemoeilijkt het exploiteren van en in de multifunctionele accommodatie.

6.3 De fysieke omgeving als identificatieplaats

Identiteit wordt pas onderwerp van discussie als er een identiteitscrisis is (Mercer, 1990 in: Vermeulen, 2001, p. 16). Dat identiteit zo'n belangrijk thema is in de onderzoeksresultaten wijst volgens de literatuur op een identiteitscrisis van organisaties binnen Fontys Sporthogeschool. Het gezamenlijk gebruiken van één accommodatie kan namelijk resulteren in identiteitsverlies door het afzakken van de eigen profilering (Alliantie School en Sport & VSG, 2007). Enerzijds wijst het gebruik van multi use places op het belang van het kunnen tonen van de eigen identiteit, anderzijds blijkt dit dus moeilijk te zijn in de multifunctionele context. In deze paragraaf worden allereerst de visuele en vocabulaire beperking voor het tonen van de eigen organisatie-identiteit geanalyseerd. Zowel de mogelijkheden tot het communiceren van organisatie-uitingen als de naamgeving van Fontys Sporthogeschool zijn onderwerp van discussie. Met name over het tonen van communicatie-uitingen wordt dan ook onderhandeld. Daarnaast is het beperkt kunnen tonen van de organisatie-identiteit ook een belemmerende factor voor samenwerken. Zonder weet te hebben van elkaars identiteit wordt samenwerking in een vroeg stadium beperkt.

6.3.1 Visuele en vocabulaire beperking in het tonen van organisatie-identiteit

Het ontbreekt de organisaties aan fysieke mogelijkheden voor het uiten van de identiteit. De Vries (2007) benoemt dan ook visualiteit als een belangrijk bestandsdeel van identiteit. In die zin is er bij Fontys Sporthogeschool geen sprake van het contrasteren van de eigen identiteit met (significante) andere organisaties, maar het contrasteren van de eigen organisatie-uitingen ten opzichte van andere organisaties. Volgens Mobach (2009) is er sprake van een identiteitsvraagstuk als de eigenschappen van een ruimtelijke omgeving voor een bepaald element afwijken van andere elementen in de directe omgeving en het onderscheidende vermogen toe- of afneemt. Bij Fontys Sporthogeschool wijken de communicatiemogelijkheden van Fontys Hogescholen en gemeente Eindhoven af van die van klimcentrum Neoliet, Sportfoyer Eindhoven en de gebruikmakende sportverenigingen. Laatstgenoemde organisaties hebben geen of zeer beperkt mogelijkheden tot het communiceren van organisatie-uitingen. In Lefebvre's space as perceived (in: Dale & Burrell, 2008), ofwel de waarneembare ruimte, zijn dan ook de communicatie-uitingen van Fontys Hogescholen en de gemeente Eindhoven duidelijk waarneembaar. De communicatie-uitingen van de andere organisaties zijn door de beperkte mate ook beperkt waarneembaar.

Ook de naamgeving van de multifunctionele sportaccommodatie behoort tot de waarneembare ruimte van Lefebvre (In: Dale & Burrell, 2008). Vermeulen (2001) geeft aan dat naast symbolen ook vocabulaire belangrijk is met betrekking tot organisatie-identiteit. De naamgeving van een gebouw is hierbij van belang: "de naam toont waar de school voor wilt staan; zijn zelfgekozen identiteit" (Vermeulen, 2001, p. 65; De Vries, 2007). Behalve Fontys Hogescholen

hebben de organisaties moeite met de naamgeving die wordt gedomineerd door één organisatie en onderwijs weergeeft als primaire functie van de accommodatie. Volgens volleybalvereniging VCE PSV wordt de naam Fontys Sporthogeschool informeel dan ook anders gebruikt: *"Ik zie ook wel dat veel mensen gewoon praten over de Sporthogeschool, ze laten het woordje Fontys weg"*.

6.3.2 Onderhandelingen over het tonen van organisatie-identiteit

De scheve verhouding in communicatie-uitingen van organisaties in Fontys Sporthogeschool is een bewuste keuze. Deze keuze betreft Lefebvre's space as conceived (in: Dale & Burrell, 2008), welke is gepland. De vereniging van eigenaren wil namelijk voorkomen dat Fontys Sporthogeschool een *"kermis"* wordt. De onmogelijkheden voor de organisaties om hun organisatielogo's en huisstijlen te tonen worden beperkt door architectonische richtlijnen. Fontys Sporthogeschool als naam van het gebouw behoort eveneens tot de geplande kenmerken.

Met betrekking tot organisatie-identiteit biedt Lefebvre's representational space de meest interessante uitgangspunten. In deze lived space is de symbolische betekenis van zowel de fysieke omgeving als de naamgeving belangrijk. In dit imaginary aspect van de fysieke omgeving is er plaats voor de weerbarstige werkelijkheid van conflicterend gebruik van ruimte. Het is een proces van onderhandeling, macht, dominantie en weerstand (Dale & Burrell, 2008). In Fontys Sporthogeschool is er namelijk sprake van een dominante positie van de vereniging van eigenaren en weerstand van de organisaties die hier niet in gezeteld zijn. Daarnaast zijn processen van onderhandeling ook aan de orde, getuige de vertegenwoordiger van Neoliet die aangeeft hard heeft moeten knokken voor zijn logo op de deur van de klimhal. Een respondent van Fontys Hogescholen is daarentegen van mening dat organisaties die minder gebruik maken van de accommodatie zich moeten schikken in de situatie: *"dan zul je ook moeten voegen"*. Net als bij de verschillende belangen en posities ten aanzien van samenwerking is er met betrekking tot het tonen van de organisatie-identiteit geen gelijkwaardigheid. Tot de onderhandeling in de vereniging van eigenaren is ongelijke toegang. Er is namelijk geen sprake van een overleg tussen alle gebruikers. Het belang van de organisaties die plaatsnemen in de vereniging van eigenaren wordt dan ook meer gediend dan het belang van de andere organisaties.

6.3.3 Te gast bij Fontys Hogescholen

Het niet hebben van een eigen ruimte in een multifunctionele sportaccommodatie heeft eveneens zijn doorwerking op de identiteit van de betreffende organisatie. Een eigen ruimte kan een symbolische betekenis hebben en vergroot de visibiliteit van een organisatie (Vermeulen, 2001; De Vries, 2007). Het gebruik maken van een multifunctionele accommodatie wordt daarom soms ervaren als een *"nomadenbestaan"*. Dit nomadenbestaan kan worden getypeerd als het niet hebben van een eigen ruimte en als te gast zijn in een accommodatie. In combinatie met de dominante positie van Fontys Hogescholen in de multifunctionele sportaccommodatie wordt dit zelfs ervaren als het zijn van een gast van Fontys Hogescholen. Dit te gast zijn wordt versterkt door de communicatie-uitingen van Fontys Hogescholen en de gemeente Eindhoven. Ruimtes als de projectruimtes, de gangen of de sportzalen zijn voorzien van logo's van de organisaties, welke als het ware de ruimtes definiëren.

6.3.4 Organisatie-identiteit als conditie voor samenwerking

Organisatie-identiteit staat in dit onderzoek niet op zichzelf als alleen een beperking in het organiseren van organisaties. Het beperkt kunnen tonen van de eigen organisatie-identiteit kan ook een belemmerende conditie zijn voor het komen tot samenwerken. In Fontys Sporthogeschool beperkt het gering kunnen uiten van de eigen organisatie-identiteit de ontmoeting tussen organisaties. In het interview met Club Futsal Eindhoven wordt aangegeven dat de respondent weet dat een vechtsportvereniging gebruik maakt van Fontys Sporthogeschool, maar hij geen idee heeft wat voor een vereniging dit is of wat de naam is van deze vereniging. In termen van Weick (1995) is hier sprake van het geven van betekenis door middel van connecting cues with frames. De in de transparante sportzaal 5 sportende vechtsportvereniging wordt als cue waargenomen, maar het eigen frame of referentiekader kan dit niet koppelen aan de naam van de

vereniging. Samenwerken is dan ook lastig als onbekend is wie de andere organisatie is en waar deze voor staat. Om samenwerkingsrelaties te kunnen begrijpen onderscheidt Najam (2000) vier relaties. Dit onderscheid is gebaseerd op verschillende handelingswijzen en doelen van organisaties. Doordat deze handelingswijzen en doelen van de bij Fontys Sporthogeschool betrokken organisaties niet bekend zijn voor elkaar, wordt samenwerking in de kiem gesmoord.

6.4 Samengevat: analyse van de invloed van de fysieke omgeving op interorganisatorische samenwerking

Hoewel ontmoeting voor de architect een belangrijk uitgangspunt is geweest bij de nieuwbouw van Fontys Sporthogeschool, is de ontmoeting tussen organisaties gering. Door een gescheiden gebruik in tijd en ruimte ontlopen de organisaties elkaar in Fontys Sporthogeschool. Hierdoor kunnen ongebruikelijke stimuli, de Sportfoyer of vervagende organisatiegrenzen wel als ontmoetingsplaats worden gezien, maar komen de organisaties door de fysieke scheiding niet met elkaar in contact. De transparantie en openheid van de multifunctionele accommodatie zouden ontmoeting kunnen bevorderen, maar hiervoor ontbreekt het aan een balans met fysieke mogelijkheden voor privacy.

Doordat ontmoeting kan worden gezien als voorwaarde voor het komen tot samenwerking is ook van samenwerken gering sprake. Het belang en de urgentie om samen te werken is verschillend voor de organisaties in Fontys Sporthogeschool. Vooral de tegenvallende exploitatie van de Sportfoyer, klimcentrum Neoliet en de gemeente Eindhoven leidt tot een gemeenschappelijk belang in het multifunctioneel organiseren. Multifunctioneel organiseren wordt getypeerd als een proces van geven en nemen. Sommige organisaties hebben echter meer belang bij samenwerken en willen dus meer nemen. Deze organisaties kunnen tegelijkertijd minder geven, doordat de organisaties de andere partijen minder te bieden hebben. De organisaties die belang hebben bij samenwerking zijn echter niet de organisaties die de meeste macht genieten binnen Fontys Sporthogeschool. Fontys Hogescholen beschikt reeds sinds de nieuwbouw over een dominante positie in de multifunctionele accommodatie. Daarnaast dankt Fontys Hogescholen de dominantie aan het grootgebruik van de accommodatie. Veel van de betrokken organisaties zijn geïnteresseerd in samenwerken met Fontys Hogescholen. Kennisontwikkeling en een gezamenlijk aanbod worden gezien als meerwaarde van samenwerken in Fontys Sporthogeschool. Echter voor een hogere gradatie aan meerwaarde is een zwaardere organisatievorm vereist. Hiervoor is intensieve interactie noodzakelijk, maar juist bij Fontys Sporthogeschool is er weinig sprake van ontmoeting.

De fysieke omgeving als identificatieplaats wordt bemoeilijkt in een multifunctionele accommodatie. Enerzijds wijst het gebruik van multi use places op het belang van het kunnen tonen van de eigen identiteit, anderzijds blijkt dit moeilijk te zijn in de multifunctionele context. Het ontbreekt de organisaties aan fysieke mogelijkheden voor het uiten van de identiteit. Bij Fontys Sporthogeschool wijken de communicatiemogelijkheden van Fontys Hogescholen en gemeente Eindhoven af van die van de andere organisaties. Ook de naamgeving van de accommodatie toont deze ongelijkheid, welke wordt gedomineerd door één organisatie en de onderwijsfunctie van het gebouw. De scheve verhouding in communicatie-uitingen van organisaties in Fontys Sporthogeschool is echter een bewuste keuze. Vanwege architectonische richtlijnen wordt getracht een wildgroei aan communicatie-uitingen te voorkomen. Het beperkt kunnen tonen van de eigen organisatie-identiteit kan ook een belemmerende conditie zijn voor het komen tot samenwerken. Door onvoldoende weet te hebben van de andere organisaties kan samenwerking al in een vroeg stadium moeilijk ontstaan.

7. CONCLUSIE

De conclusie van dit onderzoek geeft antwoord op de in hoofdstuk 3 (methode) gestelde vraagstelling. Op basis van de literatuurstudie, de onderzoeksresultaten en de analyse daarvan kan deze conclusie worden vormgegeven. Voor het beantwoorden van de vraagstelling is gebruik gemaakt van deelvragen. Eén van deze deelvragen is theoretisch van aard en is reeds beantwoord in de literatuurstudie. De antwoorden op de andere twee deelvragen beantwoorden gezamenlijk de centrale vraagstelling. Als volgt worden in paragraaf 7.1 en 7.2 de bijbehorende deelvragen beantwoord. In paragraaf 7.3 wordt de centrale vraagstelling van dit onderzoek beantwoord.

7.1 Ontmoeting en interorganisatorische samenwerking: meer nodig dan de fysieke omgeving

Welke invloed heeft de fysieke omgeving van Fontys Sporthogeschool op ontmoeting tussen organisaties en interorganisatorische samenwerking?

Voor interorganisatorische samenwerking is een bepaalde mate aan ontmoeting en afstemming noodzakelijk. Echter ontmoeting tussen organisaties is er slechts gering in Fontys Sporthogeschool. Door het gescheiden gebruik in tijd en ruimte van de multifunctionele accommodatie kan ontmoeting niet ontstaan. Dit ondanks dat de architect aangeeft de multifunctionele sportaccommodatie zo te hebben ingericht zodat ontmoeting kan ontstaan. De openheid en transparantie van de fysieke omgeving van Fontys Sporthogeschool leidt niet tot toevallige ontmoeting. Hetzelfde geldt voor het delen van ruimten en voorzieningen, waar sprake is van onduidelijke of vage organisatiegrenzen. Van de beperkte mate waarin toevallige ontmoeting al is gerealiseerd betreft het ontmoeting tussen leden van dezelfde organisatie. Deze ontmoeting ontstaat met name in de Sportfoyer en wordt gestimuleerd door ongebruikelijke stimuli zoals de transparante sportzaal 5. De genoemde Sportfoyer wordt door de verschillende organisaties gekenmerkt als de plaats waar toevallige ontmoeting kan ontstaan. In tegenstelling tot de centrale conclusie dat ontmoeting niet ontstaat door gescheiden gebruik in ruimte en tijd wordt deze Sportfoyer door meerdere organisaties gebruikt. Ook het gescheiden gebruik in tijd is tussen 16.00 en 19.00 uur minder van toepassing in de Sportfoyer. Dit is het moment waarop Fontys Hogescholen, sportverenigingen, CTO, klimcentrum Neoliet en PSV/FC Eindhoven allen gebruik kunnen maken van dezelfde ruimte.

De ontmoeting tussen organisaties die plaatsvindt ontstaat gepland. Ook voor toekomstige samenwerking worden geplande ontmoetingen als startpunt gezien. De fysieke nabijheid van organisaties en het gebruik maken van een unieke accommodatie zorgen bij de betrokken organisaties voor een morele plicht tot samenwerking. De vertegenwoordigers van de betrokken organisaties geven aan dat zowel ontmoeting als samenwerking tijd nodig heeft. Als er echter ten aanzien van het huidige gescheiden gebruik in tijd en ruimte niets verandert lijkt dit niet zomaar te ontstaan. Hoewel multifunctionele sportaccommodaties worden gezien als plaatsen waar ontmoeting en gezamenlijkheid kan ontstaan, is hier bij Fontys Sporthogeschool slechts gering sprake van. Ontmoeting en samenwerking ontstaan niet toevallig of vanzelf.

7.2 Ervaren interorganisatorische samenwerking: afhankelijkheid, macht en organisatie-identiteit

Hoe ervaren betrokkenen op management-, directie- en bestuurlijk niveau interorganisatorische samenwerking in Fontys Sporthogeschool?

De organisaties binnen Fontys Sporthogeschool tonen allen bereidheid tot samenwerking. Er wordt meerwaarde van samenwerking verwacht in de vorm van een gezamenlijk aanbod van diensten of gebruik maken van elkaars deskundigheid. Mede door de zojuist geschetste geringe mate aan

ontmoeting is er echter van gezamenlijkheid weinig sprake. De ervaringen met betrekking tot interorganisatorische samenwerking in Fontys Sporthogeschool zijn onder te verdelen in drie thema's: wederzijdse afhankelijkheden, ongelijke machts- en onderhandelingsposities en het beperkt kunnen tonen van de eigen organisatie-identiteit.

De organisaties zijn in de gezamenlijke multifunctionele context afhankelijk van elkaar. Bij het organiseren door de afzonderlijke organisaties dient rekening te worden gehouden met het gebruik van de andere organisaties. De overlast van kinderfeestjes van klimcentrum Neoliet tijdens het onderwijsgebruik van Fontys Hogescholen is hier een treffend voorbeeld van, net als de gescheiden openingstijden van de Sportfoyer en het restaurant van Sodexo. De wederzijdse afhankelijkheden werken belemmerend voor het optimaal exploiteren van de multifunctionele accommodatie. De gemeente Eindhoven kan bijvoorbeeld voor sportevenementen beperkt gebruik maken van Fontys Sporthogeschool door het overdaggebruik van Fontys Hogescholen. In deze afhankelijkheid is flexibiliteit gewenst: de relaties worden gekenmerkt als geven en nemen. Ook met betrekking tot samenwerking geven de organisatievertegenwoordigers aan dat het belangrijk is dat ieders belangen worden gediend.

De belangen ten aanzien van interorganisatorische samenwerking zijn echter verschillend voor de betrokken organisaties. Daarnaast zijn ook de invloedposities van de organisaties ten aanzien van geven en nemen niet gelijk. De organisaties die meer te nemen hebben, hebben echter ook minder te geven. Veel van de betrokken organisaties zijn geïnteresseerd in samenwerken met Fontys Hogescholen vanwege de beschikbare kennis. Daarnaast zijn de studenten van Fontys Hogescholen gewilde krachten. Fontys Hogescholen heeft hierdoor een dominante positie ten aanzien van afhankelijkheden en onderhandelingen. Deze machtspositie ontleent Fontys Hogescholen tevens aan het nieuwbouwproces, waarbij de gemeente Eindhoven veel in het werk heeft gesteld om het onderwijsinstituut naar de stad te halen. Tot de formele onderhandelingen in Fontys Sporthogeschool is voor de organisaties ongelijke toegang. Fontys Hogescholen en de gemeente Eindhoven hebben door het gezamenlijk vormgeven van de vereniging van eigenaren meer mogelijkheden. Doordat er geen sprake is van een overleg tussen alle gebruikers is het voor de andere organisaties moeilijker invloed uit te oefenen.

Van een ongelijke verhouding tussen organisaties is ook sprake met betrekking tot het tonen van de eigen organisatie-identiteit. De ervaren primaire onderwijsfunctie van de multifunctionele accommodatie maakt het voor de organisaties, behalve Fontys Hogescholen, moeilijk de eigen identiteit te tonen. De naam van de multifunctionele accommodatie, Fontys Sporthogeschool, weerspiegelt deze primaire onderwijsfunctie. Daarnaast geven de andere organisaties aan deze naam als onwenselijk te ervaren door de sterke verbondenheid met Fontys Hogescholen. Dit bevestigt de dominantie van de grootgebruiker in de accommodatie. Het tonen van de eigen organisatie-identiteit wordt vervolgens beperkt door restricties aan het uiten van organisatiesymbolen als logo's en huisstijlen. Vanwege architectonische richtlijnen wordt door de vereniging van eigenaren vaste organisatie-uitingen geweerd. Daarentegen zijn de logo's en andere communicatie-uitingen van de gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen veelvuldig zichtbaar in en rondom de accommodatie. Verschillende organisaties hebben in Fontys Sporthogeschool al geen eigen ruimte en kunnen vervolgens een ruimte of deel van de accommodatie ook niet eigen maken. Hierdoor ervaren organisaties te gast te zijn in Fontys Sporthogeschool, of in combinatie met de dominante positie van de grootgebruiker te gast te zijn bij Fontys Hogescholen. Het multifunctioneel organiseren heeft dus gevolgen voor de identiteit van organisaties, welke kan vervagen door de gezamenlijkheid en de restricties aan de communicatie-uitingen.

7.3 Fontys Sporthogeschool: meer- of minderwaarde?

Welke betekenissen geven leden van de bij Fontys Sporthogeschool betrokken organisaties aan interorganisatorische samenwerking in de multifunctionele sportaccommodatie en welke invloed heeft de fysieke omgeving op deze betekenisgeving?

In Fontys Sporthogeschool is sprake van een geringe mate van ontmoeting door een gescheiden gebruik van de accommodatie in tijd en ruimte. Geplande ontmoetingen zijn hierdoor noodzakelijk voor het samenkomen van verschillende organisaties. Ontmoetingen en samenwerking ontstaan dus niet uit zichzelf: er is meer nodig dan een stimulerende fysieke omgeving. Ondanks de wil, morele plicht en meerwaarde van samenwerking is van samenwerking eveneens (nog) weinig sprake. De organisaties geven aan dat zowel ontmoeting als samenwerking nog moet groeien, maar als het huidige gescheiden gebruik niet verandert zal dit niet vanzelf ontstaan. Voor een hogere gradatie aan gezamenlijke meerwaarde is namelijk intensieve interactie noodzakelijk. Ondanks dat multifunctionele sportaccommodaties toenemen en dat deze accommodaties worden geduid als bevorderend voor ontmoeting en samenwerking is de meerwaarde van Fontys Sporthogeschool voor interorganisatorische samenwerking beperkt.

Het organiseren van organisaties in een multifunctionele accommodatie wordt bemoeilijkt door een dominante positie van Fontys Hogescholen als grootgebruiker van Fontys Sporthogeschool. De organisaties zijn in het organiseren veelal afhankelijk van Fontys Hogescholen. De belangen tot samenwerken zijn voor sommige organisaties groter dan voor andere organisaties. Hierdoor ontstaat er ongelijkheid in macht en onderhandelingen. Tot de onderhandelingen is ongelijke toegang door het ontbreken van een gebruikersoverleg. De machtspositie wordt hierbij formeel toegeschreven aan de vereniging van eigenaren, maar in de praktijk beschikt Fontys Hogescholen over een dominante positie. Deze machtspositie vertaald zich door naar het beperkt kunnen tonen van de organisatie-identiteit van de andere organisaties. Doordat de organisaties niet over een eigen ruimte beschikken of een ruimte niet kunnen personaliseren ervaren de organisaties te gast te zijn in de accommodatie, of zelfs te gast zijn bij Fontys Hogescholen. Er worden vanuit de vereniging van eigenaren restricties gesteld aan het uiten van communicatieboodschappen. Dit heeft als gevolg dat logo's van de gemeente Eindhoven en Fontys Hogescholen veelvuldig aanwezig zijn in het gebouw, maar de andere organisaties deze mogelijkheid niet hebben. De naam van de multifunctionele accommodatie, Fontys Sporthogeschool, bevestigt dit. Voor de overige organisaties is deze naamgeving een uiting van de dominantie van onderwijs en Fontys Hogescholen in het gebouw. Ten aanzien van het organiseren van organisaties in een multifunctionele accommodatie kan daarom zelfs gesproken worden over minderwaarde. Organisaties zijn namelijk afhankelijk van andere organisaties en kunnen de eigen organisatie-identiteit onvoldoende tonen.

8. DISCUSSIE

De discussie van dit onderzoek plaatst de bevindingen van dit onderzoek in een breder perspectief. Met de nadruk op de organisatorische context in dit onderzoek wordt allereerst de onderzoeksconclusie belicht vanuit de maatschappelijke en bestuurlijke context. Hierbij wordt tevens getracht de bevindingen van het onderzoek door te vertalen naar een advies voor de toekomst ten aanzien van multifunctionele sportaccommodaties. Tot slot wordt stilgestaan bij de implicaties van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek.

8.1 Maatschappelijke en bestuurlijke context: "Wij handelen terug"

Dit onderzoek naar interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele context heeft nuances aangebracht ten aanzien van de meerwaarde van multifunctionele sportaccommodaties. De fysieke omgeving leidt niet automatisch tot ontmoeting, hetgeen als voorwaarde dient voor samenwerking. Een gescheiden gebruik in tijd en ruimte bemoeilijkt toevallige ontmoetingen in een multifunctionele sportaccommodatie. Hierdoor blijven geplande ontmoetingen noodzakelijk, ontmoetingen die ook zonder de multifunctionele verbondenheid kunnen plaatsvinden. De ervaren morele plicht tot samenwerking kan wel worden gezien als een meerwaarde van de multifunctionele context. Voor het stimuleren van ontmoeting en samenwerken in een multifunctionele accommodatie is dus meer nodig dan louter de fysieke omgeving. Menselijk gedrag is dan ook altijd van doorslaggevend belang voor organisaties: "wij handelen terug" (Mobach, 2009, p. 45).

Ten tijde van het nieuwbouwproces van dergelijke accommodaties moet de nadruk liggen op de efficiënte besteding van financiële middelen en ruimte. Ontmoeting en samenwerking worden nu te pas en te onpas gebruikt als legitimering van publieke middelen. Meerdere organisaties in één accommodatie zou juist minderwaarde kunnen betekenen. Het organiseren van organisaties wordt namelijk bemoeilijkt door processen van macht, onderhandeling en wederzijdse afhankelijkheden. Het merendeel van de organisaties moet rekening houden met de grootgebruiker van de accommodatie. Ook ten aanzien van organisatie-identiteit worden organisaties beperkt in een neutrale multifunctionele accommodatie. Waar meerwaarde in de vorm van samenwerking uitblijft is het de vraag in hoeverre efficiëntievoordelen opwegen tegen de ervaren beperkingen van organisaties. Hierover moet in de nieuwbouwfase al worden nagedacht. Processen van macht beginnen al in vroeg stadium met de vraag door wie en voor wie een multifunctionele accommodatie hoofdzakelijk wordt gewenst en gerealiseerd.

Desondanks blijven multifunctionele sportaccommodaties vele kansen bieden. Zoals ook uit dit onderzoek blijkt zijn er samenwerkingsvormen ontstaan tussen verschillende organisaties. Mogelijkheden tot gezamenlijke meerwaarde wordt er door de betrokken organisaties dan ook zeker gezien. Daarbij zijn er bij Fontys Sporthogeschool de laatste weken ontwikkelingen zichtbaar waarbij (geplande) ontmoetingen worden gerealiseerd en samenwerking vorm begint te krijgen. Een *tweet* van de lector van Fontys Hogescholen illustreert een geplande ontmoeting tussen organisaties gevestigd in of gebruikmakend van sportgebied Genneper Parken: "*Gezellig @Sporthogeschool ontbijtsessie 'dawn at the district'. Ontmoeten-verbinden-versterken @GenneperParken*". Daarnaast is er voor medewerkers en studenten van Fontys Hogescholen een voetbalpool opgezet voor het WK voetbal in Brazilië, die als startpunt dient van samenwerking op voetbalgebied: "*Deze voetbalpool past binnen een ruimer project [...] m.b.t. voetbal en de samenwerking met partners op dit vlak. De komende weken zullen er dan ook allerhande initiatieven opduiken*." Laatstgenoemde (aanstaande) samenwerking is reeds in de interviews geduid door verschillende organisaties als Fontys Hogescholen en FC Eindhoven. Ten aanzien van vervolgonderzoek is het dan ook interessant om longitudinaal onderzoek te doen naar de ontwikkelingen van ontmoeting en samenwerking in Fontys Sporthogeschool.

Het doen van aanbevelingen ten behoeve van interorganisatorische samenwerking in een multifunctionele accommodatie behoort niet tot de reikwijdte van dit verkennende onderzoek. Toch zijn er enkele onderzoeksbevindingen die als advies voor de toekomst kunnen dienen. Ondanks het

wellicht in tegenstrijd is met de uitgangspunten van multifunctioneel gebruik, zijn processen van eigenaarschap voor de gebruikmakende organisaties belangrijk. Een eigen ruimte in een multifunctionele accommodatie is wenselijk voor organisaties en dus ook aan te raden. Met het oog op bijvoorbeeld sportverenigingen kunnen de sportzalen, kleedkamers, restaurantvoorziening, parkeerkelder et cetera multifunctioneel worden gebruikt, maar is een eigen kantoor, hok of vergaderlocatie wenselijk. Waar geen mogelijkheden zijn voor het hebben van een eigen ruimte zouden mogelijkheden moeten zijn voor het personaliseren van de te gebruiken ruimte. Organisatie-uitingen zijn hiervoor belangrijk, hetgeen eveneens kan bijdragen aan een groter bewustzijn van de andere gebruikers en daarmee ontmoeting een stap in de richting kan helpen. Hoewel het voorkomen van een dominante positie door de grootgebruiker van een accommodatie mijn inziens niet mogelijk en wellicht ook niet wenselijk is, is het wel belangrijk hier een balans in te vinden. In navolging op Foucault (in: Dale & Burrell, 2008) moet macht dan ook niet worden gezien als eenzijdige negatieve beïnvloeding. Relatief kleine maar symbolisch belangrijke aspecten als de naam van de accommodatie of het toelaten van organisatie-uitingen kunnen al een bijdrage leveren aan een minder overheersende machtspositie.

Het tonen van de organisatie-identiteit kan belangrijk zijn voor ontmoeting. Immers zonder weet te hebben van elkaars identiteit kan samenwerking moeilijk gestalte krijgen. Door het ontbreken van toevallige ontmoetingen zijn geplande ontmoetingen noodzakelijk. Wie hiervoor het initiatief moet nemen is onduidelijk. Enerzijds kunnen dat de organisaties zijn met het meeste belang, anderzijds kan de grootgebruiker met de dominante positie hier de verantwoordelijkheid in nemen. Op het snijvlak hiervan kunnen geplande initiatieven worden gedaan voor het informeel ontmoeten van elkaar. Met betrekking tot Fontys Sporthogeschool zou de Sportfoyer, welke zichzelf duidt als ontmoetingsplaats, laagdrempelige activiteiten kunnen organiseren voor alle (leden van) organisaties.

8.2 Onderzoekimplicaties en vervolgonderzoek

Het onderzoek naar interorganisatorische samenwerking in multifunctionele sportaccommodaties kent implicaties en biedt aanleidingen voor vervolgonderzoek. Door het vraagstuk te bestuderen door middel van een case study is de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt. Het onderzoek heeft rijke gegevens opgeleverd met betrekking tot Fontys Sporthogeschool, maar de onderzoeksdata kunnen niet één op één gekopieerd worden naar andere multifunctionele accommodaties. De diepgaande wijze van onderzoek heeft echter wel inzicht gegeven in de processen ten aanzien van multifunctioneel organiseren, hetgeen onderzocht kan worden op grotere schaal of bij andere multifunctionele accommodaties. Ontmoeten en samenwerken, processen van macht, onderhandeling en wederzijdse afhankelijkheden, en organisatie-identiteit zouden hierbij belangrijke thema's moeten zijn. Door de specifieke context van Fontys Sporthogeschool kunnen de bevindingen bij andere accommodaties een ander beeld schetsen.

Dit respondenten van de semigestructureerde diepte-interviews in dit onderzoek beperkten zich tot organisatievertegenwoordigers op strategisch en tactisch niveau. De uitkomsten betreffen dus de betekenisgeving van deze specifieke lagen van de organisaties ten aanzien van het multifunctioneel organiseren. Met betrekking tot ontmoeting kan het echter ook interessant zijn de operationele laag en de leden van de organisaties te betrekken. Zo zouden in Fontys Sporthogeschool studenten van Fontys Hogescholen en leden van sportverenigingen elkaar kunnen ontmoeten. Dit perspectief zou een aanvulling kunnen zijn op de huidige bevindingen. Daarnaast bieden de bevindingen omtrent ontmoeting nog een andere interessante mogelijkheid tot vervolgonderzoek. De ontmoeting in Fontys Sporthogeschool die plaatsvindt wordt gekenmerkt als ontmoeting tussen leden van dezelfde organisatie. In het vervolg zou vanuit een sociologische bril onderzoek kunnen worden gedaan naar *bonding* en *bridging social capital* in multifunctionele sportaccommodaties. Putnam (2000) onderscheidt deze twee vormen van sociaal kapitaal, waarmee met *bonding social capital* wordt bedoeld op sterke verbintenissen binnen de eigen groep en bij *bridging social capital* op zwakke bindingen met personen buiten de eigen groep. De onderzoeksvraag betreft dan in hoofdlijnen de betekenis van de (fysieke) multifunctionele omgeving met betrekking tot *bonding* en *bridging social capital*.

Tot slot is in de vorige subparagraaf reeds een longitudinaal studie als mogelijkheid tot vervolgonderzoek genoemd. Niet alleen in het licht van de huidige ontwikkelingen is een dergelijke optie interessant, ook met betrekking tot de onderzoeksbevinding dat ontmoeting en samenwerken tijd nodig zou hebben. Mocht hiervan sprake zijn, hetgeen bij niet wijzigende condities onwaarschijnlijk is, dan kan dit na een bepaalde tijdreeks worden aangetoond. In dit tijdreeksonderzoek kunnen dan ook veranderende omstandigheden worden meegenomen in de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context. Dit onderzoek betreft namelijk een momentopname, terwijl deze context voortdurend in beweging is.

BRONVERMELDING

- Alliantie School en Sport & Vereniging Sport en Gemeenten (2007). *Handboek Multifunctionele Accommodaties voor Sport en Onderwijs. Inspireren, realiseren en innoveren*. Oosterbeek: Salc BV.
- Bechky, B.A. (2003). Object lessons: workplace artifacts as representations of occupational jurisdiction. *American Journal of Sociology*, 109 (3), 720-752.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Breedveld, K., Kamphuis, C. & Tiessen-Raaphorst, A. (Red.). (2008). *Rapportage sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau / W.J.H. Mulier Instituut.
- Dale, K. & Burrell, G. (2008). *The spaces of organisation & the organisation of space. Power, Identity & Materiality at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Deetz, S. (2000). Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In P. J. Frost, A. Y. Lewin & R. L. Daft, *Talking About Organization Science* (pp. 123-152). London: Sage Publications.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- Fayard, A. & Weeks, J. (2007). Photocopiers and watercoolers: the affordances of informal interaction. *Organization Studies*, 28 (05), 605-634.
- Gemeente Eindhoven (2010). *Raadsvoorstel tot nieuwbouw Fontys Sporthogeschool; definitief ontwerp*. Raadsvoorstel gemeente Eindhoven, Sport en Bewegen, 11-05-2010.
- Gibson, J.J. (1986). *The ecological approach to visual perception*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gorgievski, M.J., Voordt, T.J.M. van der, Herpen, S.G.A. van & Akkeren, S. van (2010). After the fire: New ways of working in an academic setting. *Facilities*, 28 (3/4), 206-224.
- Gratton, C., Jones, I. & Robinson, T. (2011). *Onderzoeksmethoden voor Sportstudies*. London: Routledge.
- Hoekman, R. (2013). *Recessiepeiling gemeenten 2013. Doorwerking economische recessie op gemeentelijk sportbudget*. Utrecht: W.J.H. Mulier Instituut.
- Hoekman, R., Hoenderkamp, K. & Poel, H. van der (Red.). (2013). *Sportaccommodaties in beeld*. Utrecht/Nieuwegein: Mulier Instituut/Arko Sports Media.
- Hoekman, R. & Poel, H. van der (2009). Sport: speelbal voor ruimtelijke ordening. *Rooilijn; Tijdschrift voor wetenschap en beleid in de ruimtelijke ordening*, 42 (2), 458-465.
- Kaats, E. & Opeij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Klijn, E., Edelenbos, J., Kort, M. & Twist, M. van (2006). *Management op het grensvlak van publiek en privaat. Hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke PPS-projecten*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Koster, M. (2014). Brazilian brokers, boundaries and buildings: a material culture of politics. *Journal of Material Culture*, 1-19.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Leeuw, C. de (2009, 11 november). Fontys combineert sport en onderwijs - 'Hefboom voor fantastische dingen'. *Eindhovens dagblad*, p. 2.
- Mobach, M. (2009). *Een Organisatie van vlees en steen*. Assen: Van Gorcum.
- Monge, P.R., Rothman, L.W., Eisenberg, E.M., Miller, K.I. & Kirste, K. (1985). The dynamics of organizational proximity. *Management Science*, 31 (9), 1129-1141.
- Najam, A. (2000). The Four-C's of Third Sector-Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation. *Nonprofit Management & Leadership* (10) 4: 375-396.
- Pinto, M.B., Pinto, J.K. & Prescott, J.E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39 (10), 1281-1297.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone*. New York: Simon & Schuster.
- Reed, M. (2003). The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls. In H. Tsoukas & C. Knudsen (2003), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (289-309). Oxford: Oxford University Press.

- Ryan, G.W. & Russell Bernard, H. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15 (85), 85-109.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A. (1991). *Creating Sociological Awareness. Collective images and symbolic representations*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Tennekes, J. (2003). *Organisatiecultuur. Een antropologische visie*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.
- Tiessen-Raaphorst, A., Verbeek, D., Haan, J. de & Breedveld, K. (Red.). (2010). *Sport: een leven lang. Rapportage Sport 2010*. Den Haag/'s-Hertogenbosch: SCP/Mulier Instituut.
- Veldhoven, N. van & Vucht Tijssen, L. van (Red.). (2011). *Fundament onder de Olympische ambities. Sectorplan Sportonderzoek en -onderwijs 2011-2016*. Gedownload op 2 januari 2014, van <http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=5058>.
- Vermeulen, J. (2001). *De naam van de school. Worstelen met identiteit op een christelijke hoge school*. Baarn: Ten Have.
- Volksgesondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2011). *Beleidsbrief Sport. Sport en Bewegen in Olympische perspectief*. Gedownload op 2 januari 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2011/05/19/beleidsbrief-sport-sport-en-bewegen-in-olympisch-perspectief.html>
- Vos, S. (2012). *Triangle relationships in mass sport provision. Analysing similarities, differences and interorganisational relationships across civic, public and market sectors*. Leuven: KU Leuven.
- Vries, C.D. de (2007). Identiteit: de basis voor de toekomst van organisaties. *Organisatie-identiteit*, juni, 1-6.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yin, R.K. (2013). *Case study research. Design & methods*. Los Angeles, California: Sage Publications.

BIJLAGEN

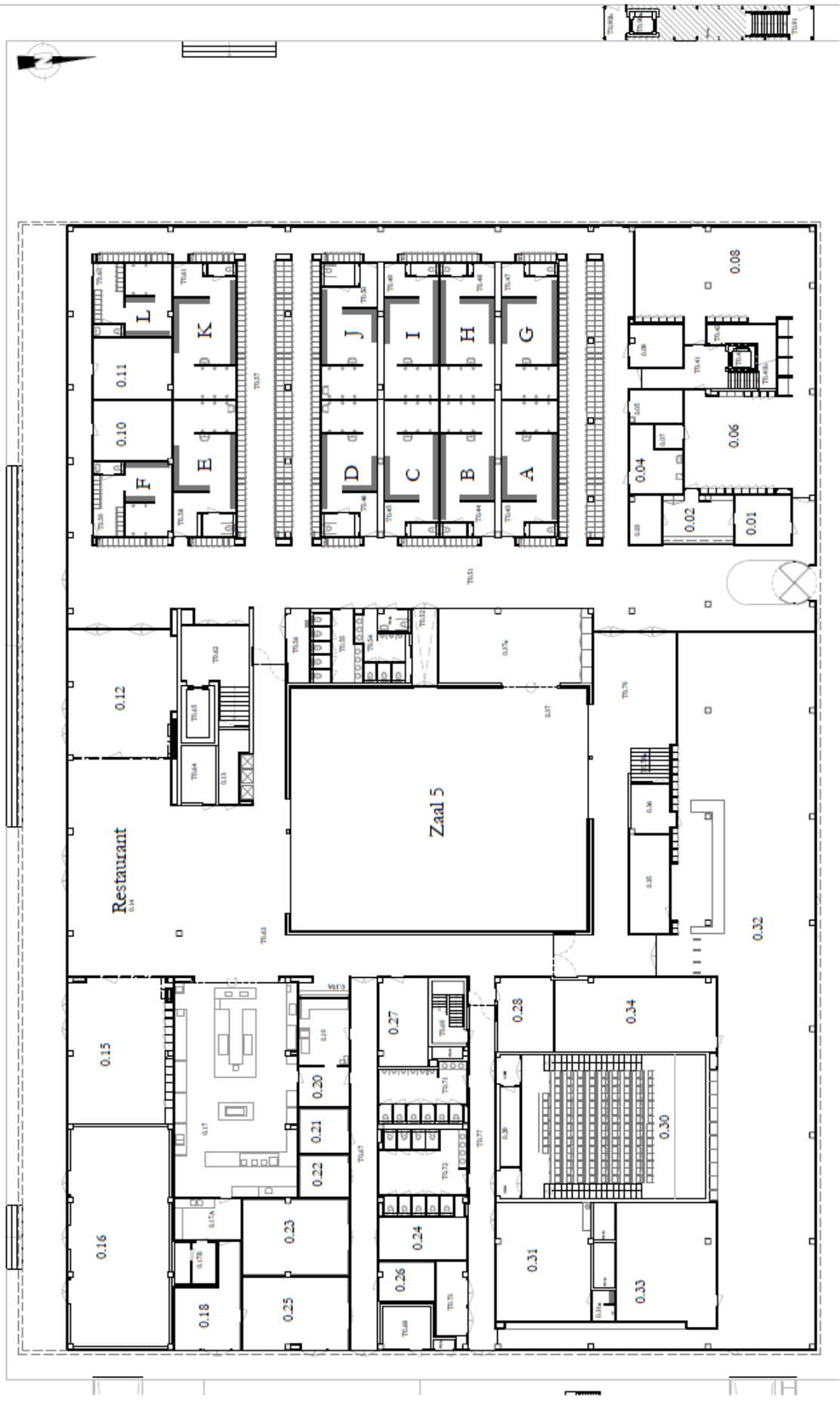
Onderstaande bijlagen zijn weergegeven vanaf de volgende pagina:

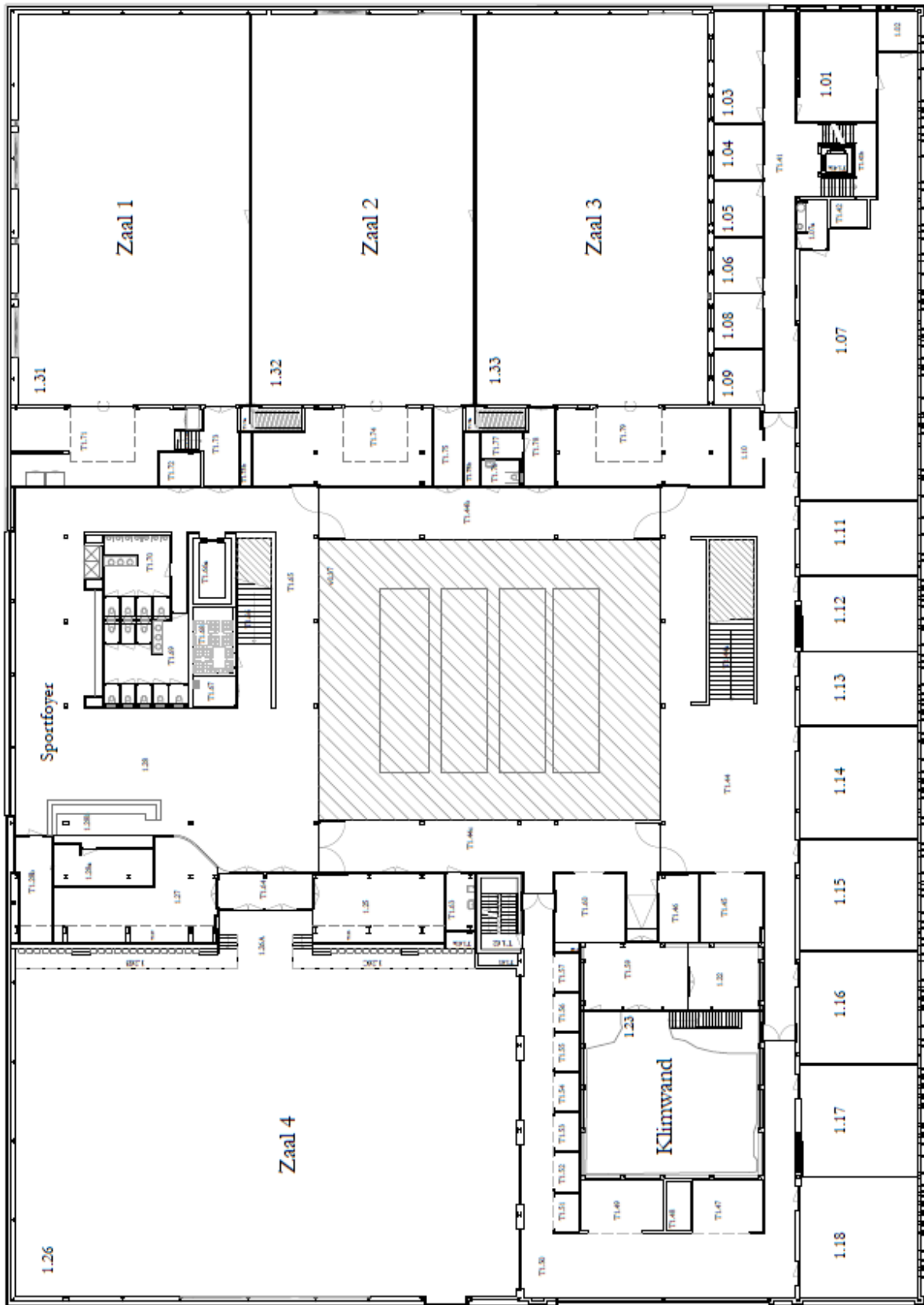
- Bijlage 1: Organisaties en plattegrond Fontys Sporthogeschool
- Bijlage 2: Topiclijst semigestructureerde diepte-interviews
- Bijlage 3: Codeboom data-analyse

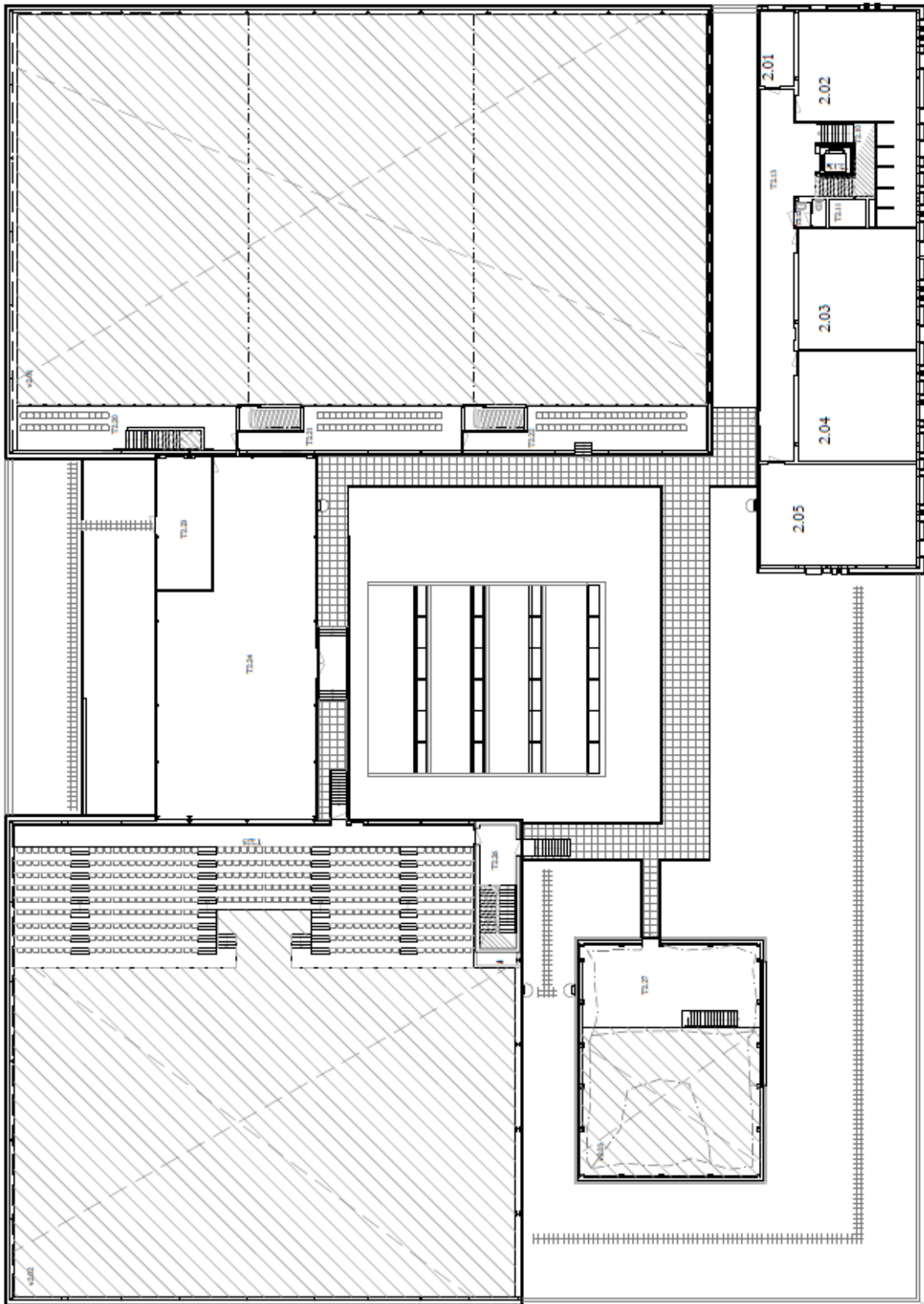
Bijlage 1: Organisaties en plattegrond Fontys Sporthogeschool

De volgende drie pagina's tonen de plattegrond van Fontys Sporthogeschool van de begane grond, de eerste verdieping en de tweede verdieping. Als volgt zijn de organisaties opgesomd die gebruik maken van Fontys Sporthogeschool.

- Gemeente Eindhoven: eigenaar van Fontys Sporthogeschool en verhuurder van de multifunctionele accommodaties aan de andere organisaties.
- Fontys Hogescholen: opleidingen Sports & Education, Sports & Wellness, Sports & Leisure.
- Klimcentrum Neoliet: huurder van de klimwand van Fontys Sporthogeschool (zie plattegrond eerste verdieping).
- Sportfoyer Eindhoven: huurder van de Sportfoyer van Fontys Sporthogeschool (zie plattegrond eerste verdieping).
- Sodexo: cateraar Fontys Hogescholen en huurder van het restaurant van Fontys Sporthogeschool (zie plattegrond begane grond).
- Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) Eindhoven: studerende topsporters maken gebruik van de kleedkamers, kantoorruimte, maaltijdvoorziening in de Sportfoyer en kunnen studeren op de studentwerkplekken.
- FC Eindhoven: betaald voetbalorganisatie gelegen aan de zuidkant van Fontys Sporthogeschool. De vrouwenvoetballers van de stichting PSV/FC Eindhoven maken gebruik van de kleedkamers, kantoorruimte en maaltijdvoorziening.
- Sportverenigingen: maken gebruik van de sportfaciliteiten van Fontys Sporthogeschool (kleedkamers, sportzalen, materialen). Dit betreft de volgende sportverenigingen en enkele sportbonden:
 - Volleybalvereniging VCE PSV Eindhoven
 - Zaalvoetbalvereniging Club Futsal Eindhoven (CFE)
 - Aikido-vereniging Ando Aikido
 - Campus Sports Karate
 - Hockeyverenigingen MHC Oranje Zwart
 - Schoonspringvereniging PSV Schoonspringen
 - Handbalvereniging THW Tijgers
 - Zaalvoetbalvereniging Rudi Verzuu
 - Hapkido-vereniging Won Yu Hapkido
 - Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB) district Zuid
 - Koninklijke Nederlands Korfbal Verbond (KNKV)
 - Nederlandse Volleybal Bond (NEVOBO)







Bijlage 2: Topicijst semigestructureerde diepte-interviews

De bij de semigestructureerde diepte-interviews gehanteerde topicijst bestaat uit vier thema's. De interviews zijn allen gestart met de vraag om Fontys Sporthogeschool te beschrijven. Vanuit deze openingsvraag is doorgevraagd en is er uiteindelijk voor gezorgd dat alle topics tijdens het interview aan bod zijn gekomen. Door de verschillende posities van de organisaties ten aanzien van Fontys Sporthogeschool kan de nadruk op bepaalde topics per interview verschillen. Tot slot zijn alle respondenten na het behandelen van de vier topics gevraagd of er nog aanvullingen of opmerkingen zijn.

1. Fontys Sporthogeschool

- Respondent fysieke accommodatie laten beschrijven (bijzonderheden)
- Gebruik van fysieke accommodatie door organisatie
- Reden organisatie voor gebruik Fontys Sporthogeschool
- Rol respondent ten aanzien van Fontys Sporthogeschool
- Respondent laten beschrijven wat multifunctionaliteit is en wat er multifunctioneel is in Fontys Sporthogeschool
- Aanleiding multifunctionele nieuwbouw
- Nieuwbouwproces (betrokken organisaties, organisatiewensen kunnen realiseren)
- Nieuwbouw in relatie tot sturen op ontmoeten/samenwerken
- Ervaringen/tevredenheid ten aanzien van fysieke accommodatie
- Voor- en nadelen van een multifunctionele accommodatie
- Mogelijkheden tot eigen maken fysieke accommodatie
- Naam Fontys Sporthogeschool

2. Ontmoeting

- Respondent laten benoemen welke organisaties gevestigd zijn in of gebruik maken van Fontys Sporthogeschool
- Mate van ontmoeting
- Organisaties waartussen ontmoeting plaatsvindt
- Plaatsen (of potentiële plaatsen) van ontmoeting

3. Organiseren van en tussen organisaties

- Mate van samenwerken
- Meerwaarde van samenwerken
- Organisaties die samenwerken
- Behoeftte ten aanzien van samenwerken
- Bevorderende en belemmerende factoren ten aanzien van samenwerken
- Beheer Fontys Sporthogeschool (VvE, gebruikersoverleg)
- Verhouding tussen organisaties Fontys Sporthogeschool
- Belangen, afhankelijkheden en concessies ten aanzien van samenwerken

4. Toekomst

- Verwachtingen waargemaakt
- Huidige positie van Fontys Sporthogeschool
- Verwachte ontwikkelingen Fontys Sporthogeschool
- Verwachtingen ten aanzien van samenwerking

Bijlage 3: Codeboom data-analyse

Fontys Sporthogeschool

- Fysieke kenmerken
- Gebruikmakende organisaties
- Mono- of multifunctioneel gebruik

Ontmoeting

- Mate van ontmoeting
- Gescheiden gebruik
- Plaatsen van ontmoeting
- Geplande ontmoeting

Samenwerken

- Mate van samenwerking
- Meerwaarde van samenwerking
- Komen tot samenwerking
- Complexiteit van samenwerken

Wederzijdse afhankelijkheden

- Rekening houden met elkaar
- Tegenvallende exploitatie
- Processen van macht en onderhandeling

Organisatie-identiteit

- Personaliseren van de fysieke ruimte
- Te gast
- Naam Fontys Sporthogeschool