
*Het netwerk rondom drafbaan
Victoria Park Wolvega:
internationale samenwerking en
lokale onbekendheid*

Naam: Ferry Hollander

Studentnummer: 3855120

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Masterscriptie: Communicatie, Beleid & Management

Studiejaar: 2015 – 2016

Begeleider: prof. dr. Eugène Loos

Tweede lezer: mw. drs. Iris van Veenendaal

Inleverdatum: 22 juni 2016



Voorwoord

Als freelance-journalist kom ik bijna wekelijks op de drafbaan in Wolvega. Het is werk, maar vooral liefhebberij. Mijn opa fokte vroeger dravers en zijn passie heeft hij op mij overgebracht. Al van jongs af aan volg ik deze mooie sport op de voet. Mijn eerste grote werkstuk op de basisschool ging toevallig over de drafbaan in Wolvega. Toen verdiepte ik mij ook al in de 'Parel van het Noorden', wat destijds nog Drafcentrum Wolvega heette. Pronkstuk in dat werkstuk was een interview met Hans Sinnige over zijn werk als omroeper op de drafbaan. De heer Sinnige is momenteel als hoofdredacteur van het weekblad de 'Draf&Rensport' mijn opdrachtgever.

Bijna twaalf jaar later is het de geschiedenis die zich herhaalt. De ontwikkelingen in Wolvega heb ik allemaal persoonlijk meegemaakt. Met de doorstart van 'Victoria Park' heeft de drafbaan eindelijk een verhaal van kommer en kwel achter zich gelaten. Het heeft een enorme boost gekregen door de samenwerking met de Franse draf- en wedorganisatie. De draverijen in Wolvega worden sinds 2010 live in Frankrijk uitgezonden op de hippische zender Equidia. Van de wedomzet die daar per meeting in de miljoenen loopt, ontvangt de Nederlandse sector drie procent. Deze opbrengsten worden geherinvesteerd als prijzengeld en fungeren zodanig als motor van de nationale draf- en wedorganisatie. De impact die deze samenwerking heeft werd mij afgelopen winter pas echt duidelijk. De laatste zondag van januari wordt in Parijs de Prix d'Amerique verreden, de meest prestigieuze draverij in Europa. Ik verbleef een lang weekend in de Franse hoofdstad en volgde de koersen in Wolvega op vrijdagavond vanuit één van de vele PMU-wedkantoren. Tot mijn verbazing zag ik tientallen Fransen enthousiast gokken op 'onze' draverijen. Dat was een beeld dat ik nooit meer zal vergeten. Al snel had iemand door dat ik uit Nederland kwam en werd ik om tips gevraagd. Onvoorstelbaar eigenlijk als je nagaat dat ik in Nederland raar aangekeken wordt als ik überhaupt over 'draf- en wedorganisatie' praat. Mijn uitleg over wie de beste Nederlandse ridders waren bleek overbodig, want dat wisten die Fransen allang. De draverijen in Wolvega worden dus niet eenmalig bekeken, maar zijn blijkbaar een begrip.

Een aantal maanden geleden liep ik op het stalterrein in Wolvega Patrick Davidson tegen het lijf. Ik praatte even bij met de strategie-consultant van de drafbaan en tevens bevoegde paardeneigenaar. Desgevraagd vertelde ik over de voortgang van mijn studie Communicatie, Beleid & Management, waarop hij voorstelde om mijn Masterscriptie te schrijven over de drafbaan in Wolvega. Mijn eerste reactie was niet direct vol overtuiging. Ik ging bij mezelf te rade: afstuderen op één of andere drafbaan, kan dat eigenlijk wel? Al snel dacht ik: waarom ook niet! Victoria Park is voor mij heel vanzelfsprekend, maar voor anderen juist een onbekende wereld. Het is een origineel onderwerp, waarbij nog meer aspecten komen kijken dan ik op voorhand al dacht. De bedrijfsvoering is net zo belangrijk als de sport zelf. In dit document komen studie, werk en hobby voor mij samen op een bijzondere manier.

Tijdens mijn scriptieproces heb ik als gelegenhedrijder ook nog mijn officiële debuut mogen maken op de drafbaan in Wolvega. Via hengstenhouder Henk Prakken en draverstrainer Dion Tesselaar heb ik jarenlang ervaring op kunnen doen. Meedoen in een echte koers was een jongensdroom die uitkwam. En het resultaat mag er zijn met winst in de serie en een tweede plaats in de finale. Het sportieve deel was een welkome afwisseling bij het studeren. Het vormde een mooie cocktail met alle interessante interviews in het dorp en het individuele werk achter mijn bureau. Uiteindelijk ben ik zeer tevreden met het eindresultaat, wil ik mijn scriptiebegeleider Eugène Loos hartelijk bedanken en wens ik iedereen veel leesplezier!

Samenvatting

Voor organisaties met een internationaal karakter is samenwerking essentieel. Samenwerking is een continuüm dat loopt van 'cooperation' tot 'collaboration', afhankelijk van de intensiviteit waarop samengewerkt wordt (Shipper et al., 2013). In het eerste stadium is samenwerking een manier om wederzijds te overleven en in het laatste stadium is samenwerking de bereidheid om samen een win-win situatie te realiseren. Drafbaan Victoria Park Wolvega is een organisatie die zich na de heropening in 2010 structureel internationaal manifesteert. Volgens een onderzoeksrapport dat gepubliceerd is in opdracht van gemeente Weststellingwerf behoort de drafbaan niet meer tot de lokale identiteit. Sinds het buiten het centrum is geplaatst lijkt het een op zichzelf staande gemeenschap te zijn (Rijnconsult, 2016). Mijn onderzoek heeft een lokale focus en is een case-study naar organisationele samenwerking. Draf sport is in Wolvega een culturele traditie sinds 1913. Mijn hoofdvraag is: Welke betekenis geven stakeholders aan de functie van Victoria Park en de manier waarop de drafbaan samenwerkt met lokale en internationale partijen?

Om deze vraag te beantwoorden gebruik ik drie methoden. Ten eerste heb ik een literatuurreview gemaakt om er achter te komen wat samenwerking is en hoe het gestimuleerd kan worden in verschillende contexten. Ten tweede heb ik een stakeholderanalyse uitgevoerd om het netwerk van de drafbaan in kaart te brengen evenals de belangen van alle relevante stakeholders. Ten derde heb ik een empirisch onderzoek verricht door 14 diepte-interviews te houden aan de hand van een semi-gestructureerde topic-lijst. Mijn respondenten volgen uit de stakeholderanalyse en de 'sneeuwbalmethode', waarbij de eerste interviews als inspiratie dienen voor volgende interviews.

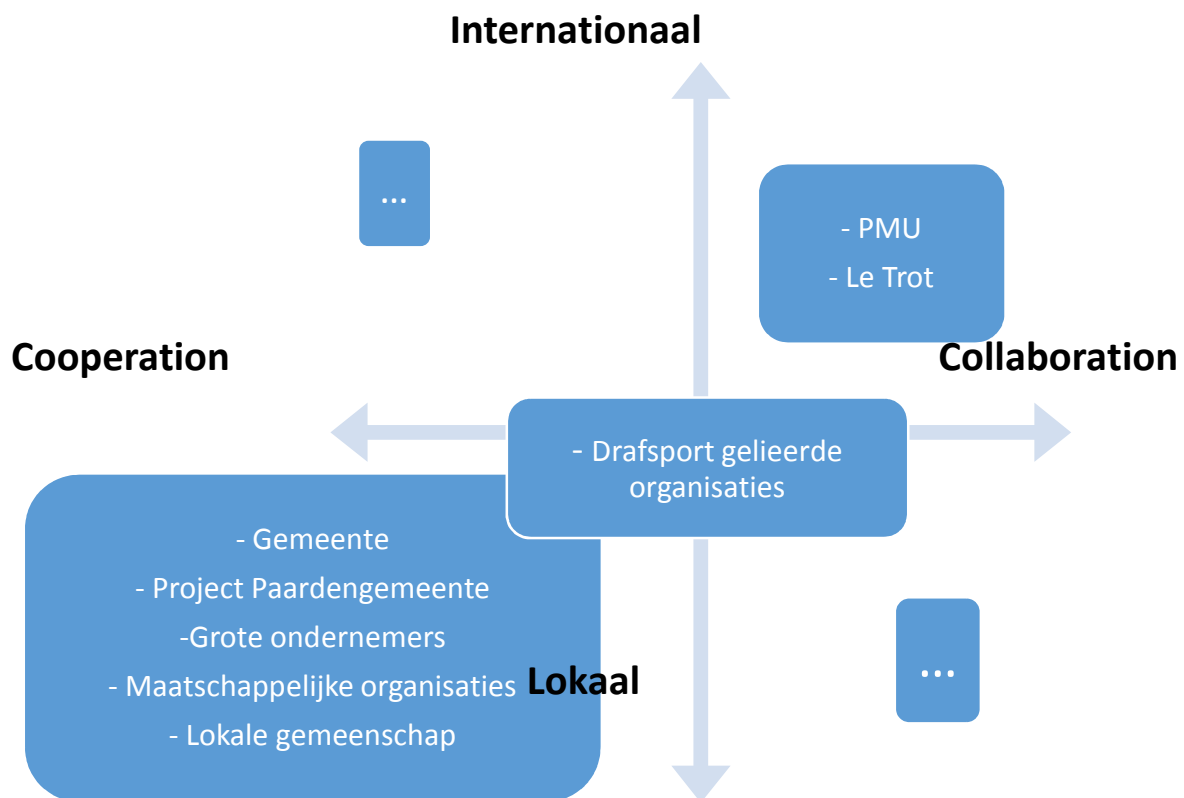
Naast 'city branding' is samenwerking mijn centrale 'sensitizing concept'. Om complexe samenwerking te laten slagen is het belangrijk dat alle partijen hun eigen belangen en identiteit in een bredere context plaatsen (Ter Haar et al., 2014). Om organisaties te stimuleren samen te werken zijn drie voorwaarden nodig. Ten eerste moeten alle stakeholders het belang van samenwerking erkennen zodat lotsverbondenheid wordt gecreëerd. Ten tweede moet iedereen accepteren dat ze gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de oplossing, wat impliceert dat iedereen een stem heeft in het proces. En ten derde moet iedereen commitment afgeven voor collectief handelen (Ansari et al., 2013). Vaak voelen organisaties zich niet verantwoordelijk voor elkaar. Om ogenschijnlijk onafhankelijke partijen met elkaar in contact te brengen is dialoog nodig. Met behulp van tijd en vertrouwen kunnen relaties opnieuw geïnterpreteerd worden in termen van wederzijdse afhankelijkheid (Ansell & Cash, 2007). 'City Branding' is een voorbeeld van complexe samenwerking dat gebaat is bij 'collaboration'. De publieke en private sector moeten samenwerken (Dinnie, 2010). Alle stakeholders moeten betrokken worden om een zo breed draagvlak te creëren (Houghton & Stevens, 2010) en deze moeten benaderd en uitgedaagd worden op een horizontale manier (Cross, Ernst & Passmore, 2013).

Uit mijn empirisch onderzoek is gebleken dat de drafbaan verschillende lokale en internationale functies heeft. Internationaal heeft het een sportieve functie, een handelsfunctie en een voorbeeldfunctie voor andere drafbanen. Lokaal heeft het een economische functie. Victoria Park creëert arbeidsplaatsen en heeft een spin-off werking voor bedrijven die gelieerd zijn aan de draf sport. Bovendien is het een verzamelpaats voor de doelgroepen van deze bedrijven waardoor netwerken zeer eenvoudig is. Victoria Park heeft ook een maatschappelijke functie omdat het zorgt voor 'exposure' voor het dorp Wolvega. Het heeft een sociale functie omdat de drafbaan een hoop vaste bezoekers trekt. En Victoria Park is een multifunctioneel complex. Naast draf sport worden er ook evenementen en bedrijfsuitjes georganiseerd. Hoewel de drafbaan lokaal veel betekenis lijkt te hebben, zijn er bij al deze lokale functies kanttekeningen te plaatsen.

In onderstaand figuur staan de onderzochte samenwerkingsverbanden van de drafbaan visueel weergegeven. Deze matrix is opgesteld op basis van twee variabelen. Ten eerste de intensiviteit van samenwerking ('cooperation' tot 'collaboration'). En ten tweede de context van samenwerking

(internationaal en lokaal). De partnerschap van Victoria Park met de PMU en Le Trot is bepalend voor het huidige succes van de drafbaan. Deze vorm van internationale samenwerking is een typisch voorbeeld van 'collaboration'. De PMU heeft met de drafbaan in Wolvega een interessante uitbreiding van het wedaanbod. En Victoria Park ontvangt een percentage van de wedomzet die de klanten van de PMU bijeen brengen. De vormen van lokale samenwerking worden vaak omschreven in termen van 'cooperation'. Veel stakeholders zijn de drafbaan goed gezind, maar dat leidt niet per se tot intensieve samenwerking. Sportief gezien draait de drafbaan goed, maar de lokale inbedding is niet meer zoals vroeger. Aan de hand van mijn bevindingen en de theorie heb ik een aantal aanbevelingen gedaan aan het management van de drafbaan (hoofdstuk 8).

Mijn case-study van Victoria Park levert een bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over organisationele samenwerking. 'Collaboration' is een succesvolle factor in samenwerking. Dat de lokale functie van de drafbaan beperkt is terwijl de lokale samenwerking bijna minimaal is, is geen toeval. Het lijkt alsof de intensiviteit van de samenwerkingsverbanden die een organisatie aangaat de kwaliteit bepaalt van de functie die stakeholders toekennen aan die organisatie. De manier waarop een organisatie zich extern manifesteert heeft dus invloed op de betekenisgeving van haar stakeholders.



Inhoud

1.	Inleiding	7
1.1	Relevantie	8
1.2	Vraagstelling	8
1.3	Case-study: Drafbaan Victoria Park Wolvega	9
1.4	Opzet	11
2.	Literatuurreview	11
2.1	Interpretatief perspectief	11
2.2	Internationalisering	12
2.3	Samenwerking	12
2.4	City Branding	14
2.5	Samenvatting	16
3.	Methode	17
3.1	Literatuurreview	17
3.2	Stakeholderanalyse	17
3.2.1	Definities	17
3.2.2	Voor- en nadelen van stakeholders	19
3.3	Empirisch onderzoek	19
3.3.1	Single case-study	20
3.3.2	Topiclijst	20
3.3.3	Respondenten	20
3.3.4	Verloop interviews	23
3.3.5	Data-analyse	24
3.4	Kwaliteitscriteria	24
3.4.1	Betrouwbaarheid	24
3.4.2	Validiteit	24
3.4.3	Rol van de onderzoeker	25
4.	Stakeholderanalyse	26
4.1	Valkuilen	26
4.2	Analyse	26
5.	Resultaten interviews	30
5.1	Functie van de drafbaan	30
5.1.1	Internationale functie	30
	Sportieve functie	30
	Handelsfunctie	30
	Voorbeeldfunctie	31

5.1.2	Lokale functie	32
	Economische functie	32
	Maatschappelijke functie	33
	Sociale functie	35
	Multifunctioneel	36
5.2	Samenwerking.....	36
5.2.1	Internationale samenwerking	36
5.2.2	Samenwerking met de gemeente	37
5.2.3	Weststellingwerf als paardengemeente	39
5.2.4	Samenwerking met lokale organisaties.....	40
5.2.5	Samenwerking met de gemeenschap	43
6.	Conclusie	45
7.	Discussie	49
8.	Aanbevelingen.....	50
	Literatuurlijst	52
	Bijlage I: Topiclijst.....	54
	Bijlage II: Definitieve codeboom	55
	Bijlage III: Eerste versie codeboom	56

1. Inleiding

In Friesland ligt in de gemeente Weststellingwerf het dorp Wolvega. Daar heeft een drafbaan zich gevestigd (www.victoriaparkwolvega.nl). Hier wordt bijna wekelijks draf sport bedreven, een specifieke tak van paardensport die stamt uit de Romeinse tijd. Momenteel is het immens populair in landen als Frankrijk, Amerika en Zweden. Dat de sport daar leeft is af te lezen aan het uitgekeerde prijzengeld, het aantal veulens geboren per jaar en de jaarlijkse wedomzet (UET, 2016). In de jaren '70 heeft de sport in Nederland ook hoogtijdagen beleefd, maar vijf jaar geleden dreigde de drafbaan in Wolvega failliet te gaan. Casper Veldink en compagnon John Bootsman, beide ingewijden in de sport, fungeerden als redders in nood. Ze kochten het complex en met behulp van talloze vrijwilligers werd de baan gerenoveerd (Källberg, 2011). Via een gezamenlijke missie, daadkracht en internationale samenwerking is er in vijf jaar tijd een stevig fundament neergezet.

Aansluitend op maatschappelijke trends zoals globalisering en de netwerksamenleving zien we dat de drafbaan deel uitmaakt van een steeds groter wordend internationaal netwerk. Zo heeft de drafbaan aansluiting gevonden met Frankrijk, waar de draf sport de derde industrie van het land is en de totalisator een jaarlijkse wedomzet kent van 10 miljard euro (PMU, 2014). De races in Wolvega worden momenteel live uitgezonden op de Franse hippische zender Equidia en in alle PMU kantoren. Van de Franse wedomzet die op deze races wordt gegenereerd, ongeveer 10 miljoen euro per koersdag, ontvangt de Nederlandse draf sport 3 procent (Draf & Rensport, 2010). Daarvan wordt het prijzengeld gefinancierd, waar de Nederlandse beroepsgroep van kan bestaan. De draverijen in Wolvega worden vanuit Frankrijk Premium-races genoemd en vormen een circuit waar vele draf sport naties van profiteren. Opvallend is dat de drafbaan in Wolvega steeds internationaler opereert, maar dat het lokaal nog geen trekpleister is. In bijvoorbeeld Heerenveen zijn Thialf en het Abe Lenstra-stadion juist bepalend voor de identiteit van de stad (Brinkhof & van Zwieten, 2009). De drafbaan heeft die status echter nog niet bereikt in Wolvega.

Begin 2016 bracht 'Rijnconsult' een rapport uit in opdracht van de gemeente Weststellingwerf. Er moest een politiek bestuurlijke visie komen, maar daarvoor was een extern onderzoek nodig naar wat voor gemeente Weststellingwerf kan en wil zijn. In de zoektocht naar de identiteit van Weststellingwerf viel op dat de drafbaan er niet bij lijkt te horen in de gemeente, iets wat voor buitenstaanders onvoorstelbaar is.

Veel mensen elders in het land hebben bij Wolvega als eerste associatie de drafbaan. Overal in het gebied rond Wolvega zie je paarden en bijbehorende voorzieningen en kleine drafbaantjes. Het hotelwezen draait voor een deel op de bezoekers aan de drafbaan uit binnen- en buitenland (met name uit Frankrijk, vanwege het eigenaarschap van de drafbaan). Sinds de drafbaan niet meer in het centrum van Wolvega is, lijkt het een op zichzelf staande gemeenschap te zijn. Was vroeger een drafdag nog een garantie voor levendigheid in het centrum en voor de middenstand en de horeca een hoogtepunt, nu is dat allang niet meer het geval. Dat alles is zomaar weggeëbd. Een bestuurlijk initiatief om het paardenimago op te poetsen, is gestrand (Rijnconsult, 2016).

Naast persoonlijke interesse in het reilen en zeilen van Victoria Park is dit rapport aanleiding geweest voor mijn onderzoek. Het is vreemd om te horen dat de drafbaan in de gemeente weinig impact heeft. Ik vermoed dat de drafbaan zich vooral richt op de nichemarkt waarin het zelf verkeert. Ik ben zeer benieuwd hoe lokale stakeholders tegen de drafbaan aankijken en wat voor mogelijkheden zij zien voor potentiële samenwerking. Ik neem als vergelijking ook de internationale context mee omdat de samenwerking daarin momenteel zo bepalend is voor Victoria Park. Het is overigens niet zo dat drafport nergens geen lokale aantrekkingskracht meer heeft. Alle kortebanen en grasbanen zijn eenmaal per jaar een absolute trekpleister voor de lokale bevolking en zijn populairder dan ooit (persoonlijke communicatie met Hans Huiberts, voorzitter van de Fokkersvereniging, 2016).

1.1 Relevantie

De maatschappelijke relevantie van mijn onderzoek bestaat uit verschillende onderdelen. Ten eerste hanteer ik een lokale focus door de profilering van de drafbaan in het dorp Wolvega te bestuderen. Ten tweede is Victoria Park geen onderneming met een duidelijk winstoogmerk. De drafbaan is de drijvende kracht achter het voortbestaan van de sport in Nederland op professioneel niveau. De organisatie is een stichting (KVK, 2016), waarbij alle opbrengsten na aftrek van de kosten momenteel terugvloeien in de sport. Vooral het prijzengeld wordt hiermee opgekrikt, wat de gehele sector als het ware sponsort. De totale beroepsgroep van trainers, rijders, stalmedewerkers, dierenartsen, hoefsmeden, stroboeren en mestboeren bestaat uit ongeveer 2.500 personen (Draf & Rensport, 2010). Naast werkgelegenheid zorgt de drafbaan (als cultureel erfgoed; Minkema, 2004) ook voor het in stand houden van een traditie: sinds 1913 wordt de sport in Wolvega onafgebroken bedreven (Minkema, 2004).

De wetenschappelijke relevantie van mijn onderzoek komt tot uiting in een samenwerkingsvraagstuk. Ik zal de drafbaan gebruiken als casus om organisationele samenwerking op een kwalitatieve manier te onderzoeken. Er bestaat een continuüm van intensiviteit van samenwerking, lopend van 'cooperation' tot 'collaboration' (Shipper et al., 2013). Door de succesfactoren en beperkingen van de drafbaan te bestuderen wat betreft lokale en internationale samenwerking, is het misschien mogelijk een trend te ontdekken. Dit kan eventueel verklaard worden door de manier waarop samenwerking aangepakt wordt, door het verleden, maar misschien ook door de inter-organisationele verhoudingen. Collectieve en eigen belangen spelen hierbij een rol, maar mogelijk ook de menselijke verantwoordelijkheid om van samenwerking een succes te maken.

1.2 Vraagstelling

Hoofdvraag:

- Welke betekenis geven stakeholders aan de functie van Victoria Park en de manier waarop de drafbaan samenwerkt met lokale en internationale partijen?

Deelvragen:

1. A) Wat wordt er in de literatuur verstaan onder organisationele samenwerking tussen stakeholders?
B) Hoe kunnen organisaties volgens de literatuur stakeholders in hun sociale netwerk activeren binnen een lokale of internationale context?
2. Welke stakeholders zijn betrokken bij de drafbaan en wat zijn hun belangen?
3. Wat is volgens de stakeholders de functie van de drafbaan op lokaal en internationaal niveau?
4. A) In hoeverre is er sprake van samenwerking tussen verschillende stakeholders, volgens de betrokken stakeholders?
B) Als er sprake is van samenwerking; benoemen stakeholders deze dan als cooperation of collaboration en waarom?
C) Wat zijn volgens stakeholders de randvoorwaarden voor toekomstige samenwerking?

1.3 Case-study: Drafbaan Victoria Park Wolvega

In Nederland bestaan er momenteel 11 drafbanen, waarvan 7 recreatief. Dat zijn pistes met een ondergrond van gras, waar slechts één of een paar keer per jaar gekoerst wordt. De overige 4 drafbanen zijn professioneel. Victoria Park Wolvega behoort tot de laatste categorie, maar onderscheidt zich ten opzichte van de rest qua moderniteit en te verrijden prijzengeld. Drafspor en het dorp Wolvega zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden sinds 1913. Sinds het allereerste begin is er gekoerst op vijf verschillende locaties. In 1991 is de drafbaan verhuist naar de huidige locatie aan de binnenkant van de rondweg net buiten het centrum.

Historie

De vorige drafbaan genaamd 'Lindenoord' verrees in 1928, in het westen van Wolvega. De aankoop van het terrein, de aanleg van de piste en de bouw van het complex waren begroot op 40.000 gulden. De Harddraverij Vereniging Wolvega moest de helft van dit bedrag ophoesten. De andere helft werd gezamenlijk gefinancierd door het Rijk en de gemeente Weststellingwerf. Destijds werden er twee of hoogstens drie keer per jaar draverijen georganiseerd in Wolvega. Vanaf 1960 kwam daar verandering in. Onder het bewind van voorzitter Nuttert Timmerman bloeide de drafspor op als nooit tevoren. Door de jaren heen werd de grasbaan vervangen door een sintelbaan, werden de bochten verhoogd, kwam er baanverlichting en groeide het aantal meetings. Ondertussen werd een nieuw stalterrein geopend, een nieuwe sporthal met wedlokken en een restaurant voor tweehonderd personen. In de buurt van de baan werd het trainingscentrum 'De Oppers' gebouwd, waar grote trainers als Arnold Mollema, Roelof Kromkamp en Cees Wortel zich hebben gehuisvest. Ook dat gaf een enorme impuls aan de beleving, bezettingsgraad en professionaliteit van de drafspor in Wolvega. Cateraars als Dirk Kuipers en Ben Brinkman verzorgden topomzetten. Drafsporliefhebber Rob Feenstra initieerde als toenmalig directeur van het Home Center de Boll- en Sharpdagen, die in de regio erg populair waren. Ondertussen was de drafbaan fysiek beperkt om nog te kunnen groeien. Het lag omsingeld in de bebouwde kom, waardoor er besloten werd om uit te wijken naar een andere locatie. De gemeente toverde de oude locatie om tot Parkplan Lindenoord, waar villa's en dorpskastelen de omgeving sieren.

De nieuwe locatie van de drafbaan is ingenomen in 1991 en opereerde onder de naam 'Lindentrek'. Dit voormalige weilandterrein aan de oostzijde van Wolvega ligt vlak bij de snelweg. Op de oude drafbaan in het centrum ontstonden overlast en parkeerproblemen wanneer er draverijen verreden werden. Vijf jaar lang heeft onder andere Rob Feenstra zich hard gemaakt voor een verhuizing. De moderne drafbaan is een exacte kopie van de toonaangevende drafbaan Solvalla in Stockholm. De Zweedse architect Lars Sandström heeft ook zorggedragen voor de bouw van de piste in Wolvega. Het is daardoor geschikt voor het organiseren van grote internationale koersen. De glasdichte tribune heeft twee verdiepingen en een capaciteit van ongeveer drieduizend bezoekers. Aan de overzijde van de baan werd het entrainment gebouwd van draverstrainer Arnold Mollema. Het prijskaartje van het totale complex bedroeg 14 miljoen gulden. Dit was opgehoest middels subsidies van onder andere het ministerie van Economische Zaken, de provincie, de gemeente en deels in de vorm van leningen. De gemeente stond via een terugkoopgarantie garant voor een lening van 5,75 miljoen gulden van de Rabobank. De financiering bleek een molensteen om de nek van de drafbaan, die failliet ging in 1995. Het juridische eigendom van de baan lag daardoor bij de gemeente. Discotheek uitbater Jules Smit, die eveneens eigenaar was van dravers, wilde er een drafbaan annex uitgaanscentrum van maken. Dat mislukte echter doordat daar geen vergunningen voor werden verleend. In 1996 kocht vastgoedmagnaat Ed Maas de drafbaan voor 6,2 miljoen gulden inclusief enkele leningen. Ed Maas was later actief als voorzitter van de politieke partij Lijst Pim Fortuyn, maar is in de wereld van de draf- en rensport vooral bekend als succesvol paardeneigenaar. Het gehele complex werd verkocht met uitzondering van drie hectare, die de gemeente bestemde voor de middelbare school het Linde College. Tezamen met André van Mierlo en Klaas Bootsman redde Ed Maas de drafbaan die voortaan door het leven zou gaan als 'Drafcentrum Wolvega'. De

overkoepelende vereniging Nederlandse Draf & Rensport (NDR) creëerde later een banenholding, waarin ze naast Duindigt ook andere drafbanen wilde onderbrengen. Ed Maas werd uitgekocht voor 9 miljoen gulden, terwijl zijn huisbank Staal Bankiers de benodigde lening verstrekke aan de NDR. Ed Maas bedong daarbij een clausule dat wanneer er niet meer gekoerst zou worden in Wolvega, hij het complex terug mocht kopen voor 7,5 miljoen gulden. In samenspraak met de gemeente had hij in dat geval het terrein kunnen gebruiken voor woningbouw. De lening van Ed Maas werd al vrij snel afgelost en ook de clausule is niet meer van toepassing sinds de verkoop van de drafbaan zes jaar geleden.

Eind 2009 was het drafcentrum gesloten en was het een curator die de scepter zwaaide over de failliete boedel. Zakenman Casper Veldink en fokker John Bootsman, beide ingewijden in de drafspor, fungeerden als redders in nood. Voor 3,4 miljoen euro werd de baan gekocht, voor eenzelfde bedrag werd het complex gerenoveerd en de locatie werd omgedoopt tot 'Victoria Park'.

Doelstelling Victoria Park

Binnen vijf jaar is er op de drafbaan enorm veel gebeurd. Naast de samenwerking met Frankrijk werden een aantal doelen op wonderbaarlijke wijze gerealiseerd. Ze haalden een trekpleister binnen door brutaal een bidbook op te stellen voor de Grand Prix de l'UET, het officieuze EK der vierjarigen dravers. Baanmanager Ralf Dekker: "We willen sowieso in Nederland en ook in Europa één van de beste drafbanen zijn. Maar wel op verschillende fronten. Elke koers telt, dat is ook één van onze slogans. Naast die brede basis willen we topsport mogelijk maken. Dus de beste paarden en de beste ridders naar Wolvega trekken. Dat is waar Victoria Park voor staat. De faciliteiten zijn in 2010 door Casper en Annemiek zo ingericht dat we mensen kunnen ontvangen. We zijn hier 'on top of our game'."

Naast de sportieve doelstelling wilde Victoria Park graag binnen vijf jaar break-even draaien. Hoewel dat nog niet helemaal is gelukt, benaderen ze dat punt wel. Momenteel zijn er nog twee koersdagen die niet live in Frankrijk worden uitgezonden. Daar moet sowieso geld bij. Dus volgend jaar wil de drafbaan nog meer premium-meetings verrijden, een aantal wat door de jaren heen al flink is toegenomen. Eigenaar Casper Veldink wil graag dat er naast drafspor ook inkomsten voortvloeien uit de verhuur van het terrein als evenementencomplex. Het is immers zonde om de locatie onberoerd te laten buiten de 35 koersdagen per jaar.

Veldink heeft de drafbaan in principe gekocht om de sport te redden. "Als wij dat niet hadden gedaan dan was Wolvega definitief gesloten. Ik ben ervan overtuigd dat de hele drafspor dan naar de knoppen was geweest. En de sport is niet alleen mijn passie, maar de passie van een hele hoop mensen. Bij de renovatie hebben we met een aantal dingen rekening gehouden. Onze bedoeling was om de mensen hier in het Noorden een avondje uit te bezorgen. Dat ze zich uit voelen, dat jongeren het interessant vinden, dat ze met familie komen, dat bedrijven komen, bedrijven met personeel, bedrijven met klanten. En het liefst bedrijven die een koersdag adopteren als sponsordag. Dat is nodig om de vaste kosten te kunnen dekken, net als de verkoop van reclameborden en business-seats. Ik ben 71 en hoop dat andere mensen met een lokaal netwerk ook hun schouders eronder willen zetten."

Victoria Park is afhankelijk van een privé-investeerder en de inkomsten uit Frankrijk. De continuïteit van de drafbaan staat echter niet op het spel. Veldink heeft een duidelijk signaal afgegeven door de Grand Prix de l'UET weer te willen organiseren in 2020. Men weet dus dat Veldink de intentie heeft om met zijn team nog sowieso een aantal jaar door te gaan.

1.4 Opzet

In de inleiding heb ik de relevantie, aanleiding en vraagstelling beschreven. Ook heb ik de context van mijn casus Victoria Park geschetst. In hoofdstuk 2 volgt een literatuurreview en hoofdstuk 3 is een methodologische verantwoording van mijn literatuuronderzoek, stakeholderanalyse en empirisch onderzoek. Aan de hand van diepte-interviews heb ik informatie verkregen over hoe lokale stakeholders betekenis geven aan de drafbaan. Hoofdstuk 4 vormt de inhoud van mijn stakeholderanalyse en in hoofdstuk 5 presenteer ik de resultaten van mijn interviews. Hoofdstuk 6 is de conclusie, waarin ik de hoofdvraag en deelvragen beantwoord door de uitkomsten van mijn drie methodes te combineren. In hoofdstuk 7 reflecteer ik op mijn onderzoek in de vorm van een discussie. Tenslotte bevat hoofdstuk 8 een aantal praktische aanbevelingen gericht aan de leiding van de drafbaan.

2. Literatuurreview

In dit hoofdstuk wordt bestaande literatuur omtrent internationalisering, ‘collaboration’ en ‘city branding’ uitgelicht en besproken. Met een kritische weergave positioneer ik mij ten opzichte van deze relevante wetenschappelijke theorieën. Mijn onderzoek is uitgevoerd vanuit een specifieke blik, namelijk het interpretatief perspectief.

In deze review wordt ook antwoord gegeven op deelvraag 1:

- Wat wordt er in de literatuur verstaan onder organisationele samenwerking tussen stakeholders?
- Hoe kunnen organisaties volgens de literatuur stakeholders in hun sociale netwerk activeren binnen een lokale of internationale context?

2.1 Interpretatief perspectief

Zwart-wit gezien zijn er twee manieren om de werkelijkheid te onderzoeken. Ten eerste is er de positivistische benadering, waarbij de wereld wordt gezien als objectief waarneembaar. Elementen als voorkennis, ervaring, gevoel en cultuur spelen geen prominente rol in de waarneming van de werkelijkheid. Problemen zijn immers eenduidig en verklaarbaar aan de hand van feiten. Ten tweede is er de interpretatieve benadering, waarbij de wereld wordt gezien als een subjectief construct. Universele principes bestaan niet, want problemen zijn context-specifiek en worden door verschillende mensen verschillend geduid (Yanow, 1996). In mijn onderzoek staan de interpretaties van betrokken stakeholders centraal. Hoewel ik heb geprobeerd zo systematisch mogelijk te werken is het onvermijdelijk dat mijn eigen interpretatie eveneens een rol speelt. In dat geval is mijn opvatting een interpretatie van interpretaties van de werkelijkheid, ook wel dubbele hermeneutiek genoemd (Giddens, 1984).

Om de verhalen van diverse stakeholders op een kwalitatieve manier te analyseren maak ik gebruik van het concept ‘retrospective sensemaking’ (Weick et al., 2005). Daarmee kan inzicht verkregen worden in de manier waarop mensen betekenis geven aan bepaalde zaken. Ik ben benieuwd hoe de stakeholders aankijken tegen de drafbaan als organisatie, hun onderlinge relatie en mogelijke samenwerking in de toekomst. Volgens Weick et al. (2005) zijn organisaties niet op zichzelf staande starre systemen, maar verzamelingen van menselijke actoren die vanuit retrospectieve betekenisgeving handelen. Dit betekent dat personen acties uitvoeren op basis van hun persoonlijke beeld van de omgeving. Dit wordt ook wel een ‘enacted environment’ genoemd (Weick et al., 2005, p.419). Handelingen zijn gebaseerd op individuele assumpties afkomstig uit het verleden. Dit subjectieve beeld hoeft niet per se passend te zijn, maar het is in belangrijke mate wel bepalend voor de toekomst. Assumpties kunnen gevormd worden door bijvoorbeeld druk van bovenaf, eerdere ervaringen of succesfactoren.

2.2 Internationalisering

De drafbaan maakt deel uit van een steeds groter wordend internationaal netwerk. Deze ontwikkeling sluit aan bij maatschappelijke trends zoals globalisering en de netwerksamenleving. Inmiddels hebben 28 drafportnaties zich aangesloten bij de Franse drafportbond (Le Trot, 2015). Globalisering is een ontwikkeling die gedefinieerd wordt als de mobiliteit van kapitaal, informatie en mensen (Sassen, 1999). Net zoals economie, politiek en bestuur is ook de drafbaan in de tegenwoordige tijd minder territoriaal gebonden. Deelnemers zoals paarden, trainers en rijders komen niet alleen uit regio Wolvega of uit Nederland, maar uit verschillende landen in Europa. Ook de wedders zijn niet gebonden aan een bepaalde afstand. Dit komt onder andere door de opkomst van online wedden, online informatievoorziening en de afgesloten contracten met de Franse wedaانبieder (Persoonlijke communicatie met Patrick Davidson; strategie-consultant van VPW, 2016).

Globalisering wordt volgens Castells (2011) voornamelijk gefaciliteerd door de hedendaagse informatietechnologie. De rijkheid en openbaarheid van informatie heeft in de afgelopen decennia gezorgd voor nieuwe mondiale verhoudingen, nieuwe vormen van productie, nieuwe manieren van consumptie en nieuwe maatschappelijke waarden. Deze vernieuwingen hebben bijgedragen aan het ontstaan van een netwerksamenleving, die de lokale samenleving fragmenteert. Globalisering heeft enerzijds een positieve kant omdat het zorgt voor een economische impuls voor een bepaalde stad of land. Tegelijkertijd is er ook een negatieve kant: het kan zijn dat organisaties zich deels afsluiten van hun directe omgeving. Dit komt omdat ze er minder afhankelijk van zijn. De vraag is of de solidariteit van het volk daarmee niet verloren gaat, een waarde waarop onze samenleving juist is gebaseerd (Graham & Marvin, 2001, p.406). De drafbaan manifesteert zich momenteel internationaal en is zelf van mening dat de aansluiting met de lokale bevolking in Wolvega deels verloren is gegaan (Persoonlijke communicatie met Patrick Davidson; strategie-consultant van VPW, 2016). Ik wil zeker niet concluderen dat we hier te maken hebben met een causaal verband. Het is wel belangrijk om je als organisatie bewust te zijn van de podia waarop je acteert, de doelgroepen waarmee je interacteert en de mogelijke gevolgen van je keuzes.

2.3 Samenwerking

Als gevolg van internationalisering wordt samenwerking steeds belangrijker. Om in de huidige tijd te overleven moet iedere organisatie zich verhouden tot andere organisaties. Samenwerking is een abstract begrip met een hopelijk concreet resultaat. Niet alle samenwerkingsverbanden zijn echter succesvol. Iedere partner benadert het vraagstuk, de oplossing, de kans en de vorm vanuit zijn eigen belang en dus verschillend. Door op de juiste manier samen te werken wordt de gezamenlijke ambitie helder. Er is een 'kijkglas' ontwikkeld om dit proces te analyseren en zowel de positieve punten als de knelpunten inzichtelijk te maken. Dit gebeurt op basis van vier indicatoren: vertrouwen, goede spelers, goed spel en goed instrumentarium (Bremekamp et al., 2009, p.9). Deze blik op samenwerken bevat verschillende facetten van succesvolle samenwerking, maar volgens mij ontbreekt een belangrijk inzicht. Het 'kijkglas' is namelijk een momentopname, terwijl samenwerking een continu proces is dat door haar dynamiek aan verandering onderhevig is.

Samenwerking is bovendien niet zo eenduidig zoals verondersteld wordt door Bremekamp et al. (2009). De Engelstalige termen 'cooperation' en 'collaboration' worden in het Nederlands allebei vertaald als 'samenwerking', maar toch bestaat er een nuanceverschil. Shipper et al. (2013) definiëren de concepten als volgt: "Cooperation in relationships can be built on compliance with agreed upon behaviours and practices that allow for mutual survival and moderate levels of performance. Collaboration, on the other hand, suggests commitment to mutual success – a win/win relationship" (2013, p.100). In dit artikel wordt een bedrijf beschreven uit de voedselindustrie die in alle lagen van de organisatie denkt en handelt in vormen van 'collaboration'. Bijvoorbeeld qua bestuur, leiderschap, eigenaarschap en in relatie tot werknemers, consumenten en leveranciers (Shipper et al., 2013). In de

context van hun case-study gaat het om een langdurig traject, maar dat is niet altijd noodzakelijk. Er zijn ook netwerken van organisaties die tijdelijk met elkaar samenwerken rond een bepaald thema of taak (Heizmann, 2011). In het kader van de drafbaan lijkt continuïteit wel belangrijk, omdat het voortbestaan van de sport in Wolvega ook in de toekomst moet worden bewerkstelligt. Communicatie, coördinatie, eerlijkheid en duurzaamheid zijn belangrijk om een collaboratief systeem te ontwikkelen (Shipper et al., 2013, p.107). Wat mij betreft houdt deze verregaande vorm van samenwerking in dat je als organisatie een algemeen belang of het belang van een ander centraal moet stellen om gezamenlijk succesvol te zijn. Inlevingsvermogen, bereidheid om samen te werken en de gunfactor zijn in dat geval bouwstenen om 'collaboration' überhaupt mogelijk te maken. Hoewel een drafbaan niet te vergelijken is met een voedselbedrijf denk ik toch dat de theorie van Shipper et al. (2013) relevant is. Hun case is interessant omdat succes ontstaat door de wederkerige bereidheid om daadwerkelijk samen te werken. De partners die in het artikel worden besproken zijn echter strikt verbonden aan de eigen productieketen. Leidinggevenden, werknemers, leveranciers en klanten worden aangehaald. Persoonlijk denk ik dat de omgeving en indirecte partners net zo belangrijk zijn voor een organisatie. In mijn onderzoek zal ik daarom hier meer aandacht aan besteden.

Samenwerken is een kwaliteit van een organisatie, die volgens Weber & Khademian (2008) gefaciliteerd moet worden door managers. Via zes specifieke 'mindsets' kunnen ze hun vaardigheden, strategieën en instrumenten gebruiken om kennisdeling te stimuleren binnen netwerken. Deze 'mindsets' zijn: 1) 'A commitment to governance with government'; 2) 'A commitment to govern with the rules yet think creatively'; 3) 'A commitment to networks as mutual-aid partnerships with society'; 4) 'An acceptance that a collaborative capacity builder can be someone without an official government portfolio'; 5) 'An understanding of the intrinsic inseparability of performance and accountability in wicked problem settings'; 6) 'A persistent commitment to the collaborative proces' (Weber & Khademian, 2008, p.341). In mijn case-study is het delen van kennis niet direct belangrijk, maar wel als je kennis opvat in de breedste zin van het woord. Verwachtingen en behoeftes van directe en indirecte stakeholders zijn ook informatiebronnen. Van alle 'mindsets' lijken in het geval van de drafbaan vooral de laatste twee relevant, omdat ze ingaan op het meekrijgen van stakeholders en het tot stand brengen van effectieve samenwerking tussen organisaties. Het gaat hier om: "Intrinsic inseparability of performance, capacity and accountability" en "A passion for and commitment to the collaboration process" (Weber & Khademian, 2008, p.341). Het eerste speerpunt behelst het vinden van manieren om ideeën of oplossingen te creëren die door alle stakeholders gewenst zijn. Het tweede betekent dat er aandacht en energie nodig is om weerstand weg te nemen, mensen te motiveren en mensen te inspireren. Deze twee 'mindsets' komen wat mij betreft samen in de ideologie van Ter Haar (2014), die zich focust op communicatiestrategieën bij complexe samenwerking. Zij stelt dat je door middel van vertrouwen, taalgebruik en discursieve strategieën gedeelde geïntegreerde cognitieve frames kan creëren. Hierin plaatst iedereen zijn eigen belangen, kansen en identiteit in een bredere context ten faveure van zowel zichzelf als het netwerk (Ter Haar et al, 2014). Door de verbinding van referentiekaders ontstaat draagvlak en energie voor samenwerking. Deze ideale situatie is mijns inziens een schoolvoorbeeld voor wat Shipper et al. (2013) bedoelen met 'collaboration'.

In het streven naar een samenwerkingsvaardigere organisatie is het belangrijk om te realiseren dat er geen universele route is. Iedere organisatie functioneert namelijk anders en opereert in een specifieke context. In een poging om houvast te bieden is er een drietal bouwstenen voor samenwerkingsvaardigere organisaties (Wendel et al., 2013). 1) Heldere samenwerkingsstrategie. Dit geeft zowel intern als extern duidelijkheid wat betreft de eigen positie, doelen, partners, prioriteiten en handelingen. 2) Succesvol acteren in samenwerkingsprocessen. Hiermee worden constructieve relaties ontwikkeld. Sleutelwoorden zijn het verbinden van mensen, gedeelde ambities opstellen, oog hebben voor interactieve betekenisgeving, recht doen aan belangen en professioneel organiseren. 3) Een organisatie die op samenwerking is ingesteld. Hiervoor moet geïnvesteerd worden in persoonlijke

relaties, vertrouwen opgebouwd worden vanuit een eigen identiteit, samenwerking geborgd worden in de organisatiecultuur en gestreefd worden naar verbindend leiderschap (Wendel et al, 2013, p.36). Deze bouwstenen zijn rationeel opgebouwd, maar ook dusdanig algemeen dat het onmogelijk is om het er niet mee eens te zijn. Bovendien zijn ze vooral gericht op de eigen organisatie, terwijl samenwerking zoals Wendel et al. ook onderschrijven een interactief proces is.

Een theorie moet uitgewerkt worden in praktijken om de wereld te veranderen. Ansari et al. (2013) voorzien in deze behoefte middels hun drie voorwaarden om tot gedeelde logica te komen. Ze hebben onderzoek gedaan naar complexe problemen op wereldniveau waarvoor niemand specifiek verantwoordelijk is en die dus internationale besluitvorming behoeven. Ten eerste moet iedereen het probleem erkennen. Zo creëer je lotsverbondenheid en is het voor iedereen logisch dat samenwerking noodzakelijk is. Ten tweede moet iedereen accepteren dat je gezamenlijk verantwoordelijk bent voor de oplossing. Dit impliceert dat iedereen inbreng heeft. Ten derde moet iedereen commitment afgeven voor collectief handelen. In deze laatste stap moet er consensus bereikt worden over de praktijken, zodat er samen actie ondernomen kan worden (Ansari et al., 2013, p.1028). De drafbaan is geen 'common' waar Ansari et al. (2013) naar refereren. Het complex is namelijk privé-eigendom, er is een duidelijke leiding en het treft niet talloze partijen op een directe manier. Toch denk ik dat de transformatie van ogenschijnlijk individuele belangen naar collectieve actie erg relevant is. Zo lijken de plaatselijke boekenwinkel en de buurtsuper niks met elkaar te maken te hebben. Maar als ze erin slagen om hun stad naamsbekendheid te geven, dan profiteren ze beide van 'city branding'.

2.4 City Branding

'City Branding' is een proces dat baat heeft bij 'collaboration'. Maatschappelijke vraagstukken vielen vroeger onder de verantwoordelijkheid van de overheid, maar door de complexiteit ervan is dit veranderd. Meerdere invloedrijke organisaties mengen zich in de discussie en dus speelt organisationele samenwerking een steeds belangrijkere rol. Deze beweging noemt men de verschuiving van 'government' naar 'governance'. In deze ontwikkeling wordt de grens tussen staat en maatschappij steeds diffuser. De overheid staat niet meer centraal in het besluitvormingsproces, want er is meer aandacht voor andere partijen (Geuijen, 2011, p.98). 'City branding' is zo'n kwestie die voorbestemd lijkt voor de plaatselijke overheid, maar waarvan stakeholders ook profiteren. In plaats van deze taak over te laten aan een kleine groep elite, vraagt het onderwerp juist om samenwerking tussen de publieke en private sector (Dinnie, 2010). Het identificeren en prioriteren van de meest belangrijke kenmerken van een stad, vergt betrokkenheid van de relevante partijen in plaats van een top-down benadering. Een sterk merk moet namelijk niet alleen uitgedacht worden, maar ook uitgedragen op de lange termijn. Ad-hoc campagnes hebben geen blijvend effect, wat funest is voor de duurzaamheid van een merk. Om samenwerking te laten slagen moeten deelnemers zich conformeren aan een aantal principes: "The principles of effective partnerships include inclusiveness and representativeness; long-term commitment; shared vision; sharing responsibility; trusting each other; alignment and engagement; communicating as one; taking 'on-brand' decisions and actions; making 'on-brand' investments; and willing to evaluate impact and effectiveness" (Dinnie, 2010, p.6).

De noodzakelijke samenwerking tussen publieke en private actoren, zoals door Dinnie (2010) beschreven, komt terug in het concept 'collaborative governance'. Deze term wordt als volgt gedefinieerd: "A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-orientated, deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets" (Ansell & Cash, 2007, p.544). 'Collaborative governance' is dus een bestuurlijke praktijk die samenwerking tussen publieke en private stakeholders mogelijk maakt ten dienste van publieke goederen en diensten. De drafbaan op zich is geen maatschappelijke waarde, maar wel drafsport als cultureel erfgoed in Wolvega of paardensport in het algemeen in gemeente Weststellingwerf. Op basis van 137 voorbeelden in

verschillende beleidssectoren hebben Ansell & Cash (2007) randvoorwaarden ontdekt om 'collaborative governance' te laten renderen. De gewenste uitkomsten kunnen namelijk ook tegenvallen door bijvoorbeeld wantrouwen, machtige stakeholders die het proces manipuleren of het ontbreken van de werkelijke bereidheid om samen te werken. De drie kerncondities waar een succesvol proces aan moet voldoen zijn tijd, vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid. Consensus bereiken onder alle stakeholders is een tijdrovende bezigheid en vergt openheid en vertrouwen in elkaar. Zelfs als stakeholders zichzelf als onafhankelijk beschouwen kan een dialoog met andere stakeholders helpen om hun relatie met elkaar op een andere manier te begrijpen (Ansell & Cash, 2007, p.563). Dit begrip brengt nieuwe inzichten met zich mee, wat kansen biedt voor samenwerking. In mijn ogen ligt hier een enorm potentieel voor de drafbaan. Een op zichzelf staande organisatie kan middels dialoog namelijk aansluiting zoeken bij andere organisaties. Ansari et al. (2013) noemen dit het creëren van lotsverbondenheid. Verschil is dat we nu niet denken in termen van problemen, maar in termen van mogelijkheden. Samenwerking kan in dit kader iets vruchtbaars opleveren, maar is niet acuut noodzakelijk.

Terug naar het concept 'city branding'. Zoals ik reeds heb betoogd is het belangrijk dat stakeholders betrokken worden in dit proces. Dit heeft twee redenen.

"First, there is a growing evidence that the most effective city branding initiatives involve and energize a wide range of local players to craft and convey the new message about the place. Equally there is a weight of evidence that initiatives which do not engage, and in some cases alienate, local stakeholders are almost destined to fail. Second, effective stakeholder engagement is crucial to the acceptance of city branding as an important and respected discipline within modern urban development and management. The more people are engaged in effective and productive city branding strategies, the more the scepticism and suspicion that surrounds it can be countered" (Houghton & Stevens, 2010, p.46).

Deze theorie geeft de initiator van een 'city branding' proces houvast. Als je een stad op wat voor manier dan ook wilt profileren, dan is het dus essentieel dat voornamelijk lokale stakeholders een stem krijgen. De manier waarop zij het imago uitdragen en omarmen bepaald het succes ervan. Deze notie stimuleert mij om de focus te leggen op de lokale stakeholders van en rond de drafbaan.

Dat stakeholders betrokken moeten worden bij het 'city branding' proces is duidelijk, maar de wijze waarop dat gedaan wordt is net zo cruciaal. Hoewel de juiste benadering context-specifiek is, zijn er in de praktijk vier universele elementen voor succes. Ten eerste moet een diverse groep stakeholders actief benaderd worden om hun verhaal te doen. Ten tweede moeten de geselecteerde stakeholders vanaf het allereerste begin betrokken worden in het proces van 'city branding'. Ten derde moeten stakeholders geëngageerd raken op basis van overtuigend en aantoonbaar bewijs. En ten vierde moeten stakeholders uitgedaagd worden om actief met elkaar in discussie te gaan op punten waar niet iedereen het mee eens is. Juist op die punten ontstaan vaak creatieve en productieve ideeën (Houghton & Stevens, 2010, p.48-49). Deze methode om op een succesvolle manier stakeholders te betrekken predikt horizontale verhoudingen in plaats van een top-down benadering. Hedendaagse uitdagingen kunnen volgens sommigen niet meer adequaat aangepakt worden via zo'n autoritaire methode (Cross, Ernst & Passmore, 2013). Voor een afhankelijke organisatie is het veel effectiever om de eventueel verborgen netwerken op een energieke manier te activeren.

2.5 Samenvatting

Veel organisaties bevinden zich net als de drafbaan in een omgeving met internationale partners. De revenuen die hieruit voortvloeien kunnen gecombineerd worden met samenwerking in de lokale omgeving. Dit kan echter op verschillende manieren. Als organisaties wederzijds afhankelijk van elkaar zijn, dan zullen ze via 'cooperation' allebei overleven en via 'collaboration' gezamenlijk succes behalen. Deze theorie van Shipper et al. (2013) vormt een bruikbaar kader om de huidige samenwerkingsvormen van de drafbaan te duiden. Ook als organisaties ogenschijnlijk onafhankelijk van elkaar zijn is 'collaboration' wat mij betreft mogelijk. Dit vereist enkel meer inspanning in de beginfase. Om van individuele belangen naar collectieve actie te gaan is de notie van lotsverbondenheid nodig, het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en consensus over het uit te voeren plan.

Om samenwerking tussen onafhankelijke partijen te stimuleren is het dus noodzakelijk een gezamenlijk belang expliciet te maken. 'City branding' is zo'n proces waar veel organisaties zich afzonderlijk niet verantwoordelijk voor voelen. Een stad sterk en blijvend profileren is echter onmogelijk als de publieke en private sector niet samenwerken vanuit de gedachte een win-win situatie te realiseren. Alle stakeholders moeten betrokken worden, omdat zij het merk moeten omarmen en uitdragen. Dit kan door het overkoepelende en gezamenlijke belang zichtbaar te maken. De bekendheid van een stad straalt bijvoorbeeld af op individuele en groepsbelangen in diezelfde stad. Met 'collaborative governance' slaan beide sectoren de handen ineen om een maatschappelijk doel te dienen, waar alle partijen van zullen profiteren. De drie kerncondities waar een geslaagd 'city branding' proces aan moet voldoen zijn tijd, vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid. Bovendien moet er een diverse groep stakeholders betrokken zijn, moeten alle stakeholders vanaf het begin meedoen, moeten stakeholders gemotiveerd worden door middel van bewijs en moeten stakeholders uitgedaagd worden om met elkaar in discussie te gaan.

3. Methode

In dit hoofdstuk geef ik een verantwoording voor de opzet en uitvoering van mijn onderzoek. Om mijn vraagstelling te beantwoorden heb ik een literatuurreview, een stakeholderanalyse en een empirisch onderzoek uitgevoerd. Door middel van diepte-interviews met diverse lokale stakeholders heb ik de betekenis van de drafbaan nader onderzocht. Ik leg uit op wat voor manier ik de ‘sensitizing concepts’ heb geoperationaliseerd. Verder licht ik toe welke keuzes ik heb gemaakt bij mijn selectie van de respondenten, hoe de interviews zijn verlopen en hoe ik de data heb geanalyseerd. Ter afsluiting ga ik in op de kwaliteit van dit onderzoek door de betrouwbaarheid, validiteit en mijn rol als onderzoeker te bespreken.

3.1 Literatuurreview

Om een theoretisch kader te vormen voor mijn onderzoek heb ik een literatuurreview uitgevoerd. Via mijn scriptiebegeleider Eugène Loos en zijn collega Madeline Winnubst heb ik meerdere wetenschappelijke artikelen aangereikt gekregen. Diegene omtrent ‘collaboration’ en ‘city branding’ heb ik gebruikt en anderen hebben gediend als inspiratiebron voor mijn verdere zoektocht. Overige literatuur heb ik gevonden via Google Scholar, ingelogd als student van de Universiteit Utrecht. Zoektermen die ik daarvoor apart of in combinatie heb gebruikt zijn: ‘samenwerking’, ‘governance’, ‘stakeholders’, ‘local community’, ‘internationalisering’ en ‘netwerksamenleving’. De termen ‘cooperation’, ‘collaboration’ en ‘city branding’ heb ik benoemd als ‘sensitizing concepts’. Ik onderzoek namelijk een samenwerkingsvraagstuk met een focus in een specifiek dorp. Deze termen staan zeker niet los van elkaar. Om een ‘city branding’ proces te laten slagen is in mijn ogen ‘collaboration’ nodig. Deze twee ‘sensitizing concepts’ staan aan de basis van mijn topiclijst. Ze bieden een analytisch raamwerk om in combinatie met empirische data een sociaal fenomeen te doorgronden (Bowen, 2006, p.20).

Voor achtergrondinformatie over de drafspor in Nederland heb ik geput uit mijn eigen archief. Deze heb ik door de jaren heen aangelegd uit liefhebberij en uit hoofde van mijn beroep. Magazines en weekbladen hebben mij bijvoorbeeld geïnformeerd over de ontwikkelingen op Victoria Park sinds 2010. In het Nederlandse Draf- & Rensport Museum in Wassenaar ben ik het historische boek “Draf- en Renbanen in Nederland” tegengekomen. Hierin is alles na te lezen over de verschillende drafbanen in Wolvega door de jaren heen. Verder is er begin dit jaar een onderzoeksrapport verschenen met de titel: “Verschil moet er zijn. Visie op de toekomst van de gemeente Weststellingwerf”. Deze is in opdracht van de gemeente opgesteld door ‘Rijnconsult’. Hierin worden verschillende politiek bestuurlijke toekomstvisies voorgesteld die haalbaar zijn voor de gemeente. Een centraal onderdeel in dit rapport is de identiteit en het potentieel van Weststellingwerf, eventueel in combinatie met andere gemeentes. Voor mij heeft dit rapport inzicht gegeven in de huidige relatie tussen drafbaan en de gemeente Weststellingwerf.

3.2 Stakeholderanalyse

Stakeholders spelen een belangrijke rol in mijn onderzoek. De drafbaan staat in verbinding met allerlei internationale, nationale en lokale stakeholders. Ik heb een stakeholderanalyse uitgevoerd om twee redenen. Ten eerste om inzicht te verkrijgen in het netwerk waarin de drafbaan zich bevindt. Ten tweede om mij te helpen bij het selecteren van respondenten.

3.2.1 Definities

In de literatuur zijn er verschillende definities van het begrip ‘stakeholder’. Freeman was één van de eersten die het concept gebruikte. Zijn algemene definitie luidt als volgt: “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (1984, p.46). Als je beïnvloeden opvat in de breedste zin van het woord, dan is iedereen in staat om stakeholder te zijn van iedere organisatie. In de jaren na Freeman volgden meer specifieke definities. “All parties who will be affected by or will affect the organization’s strategy” (Nutt & Backoff, 1992, p.439). Nutt en Backoff

kaderen af wie precies stakeholders kunnen zijn, maar in mijn ogen te specifiek. Het woord 'will' impliceert een bepaalde zekerheid dat de organisatie en de stakeholder elkaar sowieso beïnvloeden. Vooraf gezien bij het maken van een analyse is dit allerm minst zeker. Ook de volgende definitie negeert mogelijke stakeholders: "People or small groups with the power to respond to, negotiate with, and change the strategic future of the organization" (Eden & Ackermann, 1998, p.117). Het woord 'power' betekent dat een stakeholder macht en directe invloed moet hebben. Ik vind het niet terecht om belanghebbenden zoals burgers en klanten die deze macht ontbreken, bij voorbaat buiten spel te zetten. Deze groepen hebben misschien een minimale invloed, maar delen met de organisatie een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie. Johnson en Scholes betrekken dit wel in hun definitie: "Those individuals or groups who depend on the organization to fulfill their own goals and on whom, in turn, the organization depends" (2002, p.206). Deze definitie is echter ook dusdanig specifiek dat stakeholders en de organisatie verwikkelt moeten zijn in een noodzakelijke samenwerking. Ze hebben elkaar immers nodig. Volgens mij hoeft er geen directe relatie te bestaan. Groepen of personen kunnen ook stakeholders zijn als ze zich zijdelings tot elkaar verhouden, hetzij actief hetzij passief. Stakeholders hebben invloed of worden beïnvloed, beide in willekeurige mate. Bryson houdt hier rekening mee: "Any person, group or organization that can place a claim on the organization's attention, resources, or output, or is affected by that output" (1995, p.27). De beste definitie van stakeholders vind ik echter die van Clarkson: "Persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future" (1995, in Brugha & Varvasovszky, 2000, p.242). Bijzonder aan deze definitie is dat hij rekening houdt met het verloop van tijd. Het krachtennetwerk van een organisatie fluctueert continue, net als de invloed van elke stakeholder.

Net als bij het begrip 'stakeholder' duiken er ook verschillende definities op van het begrip 'stakeholderanalyse'. In elk domein wordt een analyse met een ander doel gebruikt, waardoor de definitie eveneens verschilt. Beleidsmakers hanteren voornamelijk de volgende definitie: "A stakeholder analysis provides a conceptualization which assists in the analysis of interests and influence with a specific focus on policy actors. It focuses on the interrelations of groups and organizations and their impact on policy, within a broader political, economic and cultural context" (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.240). In deze definitie is vooraf bekend welke actoren meegenomen moeten worden in de analyse. Hoewel dit in sommige situaties inderdaad het geval is, ben ik toch geneigd om te zoeken naar een andere definitie. Bijvoorbeeld: "Stakeholder analysis is making an inventory of the actors who might have a role in decision-making; collecting information about them to gauge their importance" (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.241). Deze definitie is veel breder, maar ook vrijblijvend. Als onderzoeker mag jezelf bepalen welke actor je in welke mate belangrijk acht. Hoewel deze beoordeling altijd subjectief blijft, heb ik behoefte aan een stakeholderanalyse met een meer wetenschappelijk karakter. De volgende definitie heeft daarom mijn voorkeur: "A stakeholder analysis is a systematic tool with clearly defined steps and applications for scanning the current and future organizational environment" (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.241). Deze definitie dekt grotendeels de lading, maar ik zou er één element aan willen toevoegen: als organisatie is het belangrijk om de huidige en toekomstige omgeving te analyseren, maar de omgeving van gisteren is vaak net zo leerzaam. Het verleden kan richting geven aan de toekomst, omdat het vormgeeft aan het beeld van de eigen organisatie. Vanuit dit beeld bepaalt een organisatie vaak haar strategie. Dit wordt onderbouwd door de 'social psychology of organizing' (Weick, 1969). Deze theorie ziet organisaties als een verzameling van personen en samenwerkende actoren, die handelen vanuit retrospectieve betekenisgeving. Op basis van eerdere ervaringen, veronderstelde succesfactoren en druk van leidinggevenden bepalen zij hun gedrag en beleid. Op basis van Weick, die het verleden als springplank van toekomstige handelingen ziet, moeten we concluderen dat dit eveneens een belangrijk aspect voor analyse is. Mijn eigen definitie luidt dus als volgt: "A stakeholder analysis is a systematic tool with clearly defined steps and applications for scanning the past, current and future organizational environment".

3.2.2 Voor- en nadelen van stakeholders

Het definiëren van stakeholders kan voor een organisatie zeer behulpzaam zijn. Voornamelijk als het gaat om het opdoen van kennis van en begrip voor relevante actoren. “Stakeholder analysis can be used to generate knowledge about the relevant actors so as to understand their behaviour, intentions, interrelations, agendas, interests and the influence or resources they have brought – or could bring – to bear on decision-making processes” (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.239). Het nadenken over stakeholders maakt duidelijk in wat voor krachtennetwerk de organisatie zich begeeft en met wie zij rekening dient te houden. Een overzicht van stakeholders met al hun invloeden en belangen kan verhelderend werken bij het bepalen van een strategie. Een goede stakeholderanalyse helpt ook om een vraagstuk dusdanig te ‘framen’ dat het technisch oplosbaar is op een politiek verantwoorde manier (Bryson, 2004, p.21). Om te overleven of succesvol te worden als organisatie ben je afhankelijk van hoe goed je de belangrijkste stakeholders tevreden kan stellen. De bijdrage van stakeholderanalyses is volgens Bryson dan ook niet optioneel, maar essentieel om uiteindelijk de eigen doelen te behalen. “I would hypothesize that strategic management processes that employ a reasonable number of competently done stakeholder analyses are more likely to be successful – that is, meet mandates, fulfill missions and create public value – than those that do not” (Bryson, 2004, p.26).

Nadeel van belang hechten aan stakeholders is dat je voorbij kan gaan aan de kracht van de eigen organisatie. Je bepaalt het beleid aan de hand van externe factoren, terwijl dat niet altijd noodzakelijk is. Het concept is volgens mij dan ook vooral handig voor strategische managers van organisaties die in belangrijke mate afhankelijk zijn van hun omgeving. Bovendien moeten zij zich realiseren dat een stakeholderanalyse op zich niet de leidraad is voor succes. De omgeving is niet altijd stabiel en kan zich razendsnel ontwikkelen. De invloed en belangen van stakeholders is aan verandering onderhevig en diens ontwikkeling is onvoorspelbaar (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.244). Een stakeholderanalyse is dus tijdsgebonden, behoeft voortdurend aanpassing en moet aangevuld worden met andere analyseprocessen. Een analyse is eveneens een eigen perceptie. Zelfs als de informatie afkomstig is van de stakeholder zelf, hoeft die nog niet op waarheid te berusten. Stakeholderanalyses geven wat mij betreft veel inzicht, maar zijn niet zaligmakend.

Bij het maken van een stakeholderanalyse kunnen er verschillende instrumenten ingezet worden. Crosby (1992) herkent vier benaderingen van stakeholderanalyses, waarbij hij een duidelijke voorkeur uitspreekt voor die van Crosby en Lindenberg uit 1981 (p.5). Andere benaderingen zijn volgens hem niet specifiek genoeg, zetten niet uiteen hoe je de analyse uit moet voeren of geven niet aan in hoeverre de stakeholders worden beïnvloed of de capaciteit hebben om te beïnvloeden. De door hemzelf gebruikte matrix, die je in combinatie kan gebruiken met bijvoorbeeld ‘political mapping’, heeft aandacht voor de volgende punten: de stakeholder, zijn of haar belang, de beschikbare middelen, de mobiliteit om deze middelen in te zetten en de positie ten opzichte van het vraagstuk. Belangrijk is dat alleen stakeholders die daadwerkelijk tot actie kunnen overgaan, meegenomen hoeven te worden in de analyse (Crosby, 1992, p.3).

3.3 Empirisch onderzoek

Naast een literatuurreview en een stakeholderanalyse, vormt het empirisch onderzoek het derde onderdeel van mijn scriptie. Ik doe geen kwantitatief, maar een kwalitatief onderzoek. “In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen” (Boeije, 2012, p.27). Dit onderzoek heeft iteratief vorm gekregen. Dit betekent dat mijn methodologische stappen niet sequentieel afgerond worden, maar voortdurend met elkaar in interactie zijn. Op grond van verkregen data zoals literatuur, documenten, analyses en interviews is gezocht naar nieuwe data (Van IJzendoorn, 1988, p.283).

3.3.1 Single case-study

In dit onderzoek behandel ik de lokale functie en lokale samenwerkingsvormen van Victoria Park Wolvega. De drafbaan is mijn single case-study. “A case study is a method of studying elements of our social fabric through comprehensive description and analysis of a single situation or case. For example a detailed study of an individual, setting, group, episode, or event” (O’Leary, 2014, p.194). Hoe descriptiever en exploratiever de onderzoeksvragen zijn, hoe groter de kans dat je met een case-study te maken hebt (Yin, 2004). Mijn case gaat over een organisatie, namelijk de drafbaan. Het heeft een duidelijke locatie, een vaststaande omvang, het is in privé-eigendom en heeft van oudsher een culturele traditie. De drafbaan heeft als case een intrinsieke waarde doordat het uniek en origineel is. Ik gebruik de case om theorieën rondom bijvoorbeeld ‘collaboration’ of ‘city branding’ tegen het licht te houden. De conclusie kan een theorie ondersteunen, complementeren of falsifiëren.

3.3.2 Topiclijst

Ik heb diepte-interviews gebruikt als strategie om data te verzamelen. De interviews heb ik semigestructureerd afgenomen aan de hand van een topiclijst (bijlage I). Ik heb drie topics opgesteld. De eerste is om af te tasten hoe de respondent zich verhoudt ten opzichte van de drafbaan, zijn of haar mening over de huidige ontwikkelingen en de maatschappelijke betrokkenheid van de persoon zelf in het dorp Wolvega. De twee belangrijkste componenten in de topiclijst gaan over de functie van de drafbaan en de manier waarop de drafbaan samenwerkt met andere partijen. Ik vraag mijn respondenten bijvoorbeeld om de lokale en internationale functie van de drafbaan in te schatten. Maar tevens ook de manier waarop het management samenwerkt met lokale en internationale organisaties. Dit vindt plaats op basis van ‘retrospectieve betekenisgeving’. Ik vraag ze om die samenwerkingsvormen te omschrijven. Mijn ‘sensitizing concepts’ ‘cooperation’ en ‘collaboration’ spelen een centrale rol in deze duiding. Mijn andere ‘sensitizing concept’ ‘city branding’ komt aan de orde als ik vraag naar de mogelijkheden voor potentiële of gedroomde samenwerking. Ik stuur naar concepten als ‘functie’ en ‘samenwerking’ zonder daarbij suggestief te zijn. Dit doe ik door open vragen te stellen zoals: “Wat voor betekenis heeft de drafbaan volgens u voor het dorp Wolvega?” en “Op wat voor manier werkt de drafbaan samen met lokale organisaties?”.

3.3.3 Respondenten

In totaal heb ik 14 interviews afgenomen. Het aantal is beperkt vanwege het korte tijdsbestek van mijn onderzoek. Om toch een zo groot mogelijke groep respondenten te kunnen peilen heb ik voornamelijk respondenten geselecteerd met een representatieve functie. Voorbeelden hiervan zijn directeuren, leidinggevenden, managers, een coördinator en een maatschapslid. In figuur 3.1 is te zien waar de partijen, waartoe mijn respondenten behoren, zich bevinden in Wolvega. De stakeholders aangeduid met een ‘pointer’ zijn gevestigd op de aangewezen locatie. De stakeholders die worden gerepresenteerd door een rondje bevinden zich niet per se op die exacte locatie. Dat zijn groepen die zich niet formeren op één plek of partijen waarvan het hoofdkantoor niet in Wolvega is gevestigd.

Figuur 3.1 Kaart van Wolvega met daarin de lokale stakeholders/respondenten

Lokale Stakeholders

-  Drafbaan Victoria Park
-  Entrainement Mollema
-  Dierenkliniek Wolvega
-  Runnerz Wedkantoor
-  Hotel Van der Valk
-  Home Center
-  Gemeente Weststellingwerf
-  Linde College
-  Jongeren centrum MIX
-  Wijkbewoners
-  Beijk Catering
-  Redactie Stellingwerf



Mijn respondenten heb ik enerzijds geselecteerd naar aanleiding van mijn stakeholderanalyse (hoofdstuk 4). Anderzijds zijn ze voortgekomen uit de sneeuwbal methode. Bij deze methode kom je via je eerste respondenten aan andere respondenten. Bijvoorbeeld dankzij een directe tip van je respondent of dat diegene je op nieuwe ideeën brengt (Boeije, 2012, p.53). Mijn onderzoek heeft een lokale focus. Ik heb dus enkel partijen meegenomen die in Wolvega zijn gevestigd of in Wolvega actief zijn. Hoewel het één het ander niet uitsluit, heb ik geprobeerd een goede mix te vinden tussen personen die nauw verbonden zijn aan de drafbaan en personen die maatschappelijk betrokken zijn met het dorp Wolvega. Hieronder volgt een beschrijving van mijn respondenten, tot welke groep ik ze categoriseer en waarom ik hen heb geselecteerd.

Drafbaan Victoria Park (aantal: 3)

Ik heb gesproken met een aantal mensen van de drafbaan zelf om erachter te komen wat hun intenties, uitdagingen en dromen zijn. Ook was ik benieuwd hoe zij denken over het dorp Wolvega, hoe ze zich ertoe verhouden en wat hun mening daarover is. Casper Veldink is de privé-investeerder van de drafbaan en grotendeels eigenaar van het complex. Ralf Dekker is het enige fulltime personeelslid van de drafbaan. Hij is baanmanager en houdt zich voornamelijk bezig met de draf sport-activiteiten. Patrick Davidson was mijn eerste contactpersoon in zake dit onderzoek. Ook hij is nauw betrokken bij de drafbaan. Vanuit zijn beroep als strategie-consultant heeft hij geholpen de drafbaan nieuw leven in te blazen. Met zijn goede beheersing van de Franse taal en draf sport achtergrond heeft hij de samenwerking met Frankrijk geïnitieerd en onderhouden.

Ondernemers die afhankelijk zijn van de drafbaan (aantal: 4)

In Wolvega zijn diverse organisaties actief die in verschillende mate afhankelijk zijn van het voortbestaan van de drafbaan. Arnold Mollema is als professioneel trainer gehuisvest pal naast de drafbaan. Hij is net als alle andere dravertrainers in Nederland afhankelijk van het prijzengeld dat hij per jaar verdient. Victoria Park biedt in samenwerking met de PMU een lucratief podium. Waling Haytema is lid van de maatschap van de Sportpaardenkliniek Wolvega. Hij verricht veel medische begeleiding van dravers. Sjoerdje Oosterbaan runt een wedkantoor op het industrieterrein in Wolvega. Zij woont in Wolvega en de koersen op de plaatselijke drafbaan behoren tot haar uitgebreide spelaanbod. Op de drafbaan is de catering uitbesteed aan Beijk uit Leek. Ronald Fokkema is de locatiemanager.

Ondernemers met aantoonbare maatschappelijke betrokkenheid (aantal: 2)

Prominente ondernemers in Wolvega zijn ondermeer Hotel Van der Valk en Home Center Wolvega. Respectievelijke directeuren Henk Matser en Sikko Kapenga hebben op verzoek van de burgemeester een periode deelgenomen in de Stichting Promotie Weststellingwerf. Deze stichting is inmiddels niet meer in dezelfde samenstelling actief. Ze hebben zich beziggehouden met de landelijke bekendheid van het dorp Wolvega.

Organisaties met een maatschappelijk karakter (aantal: 4)

Van de gemeente Weststellingwerf heb ik een beleidsmedewerkster gesproken van de afdeling Ruimte. Klarien de Wrede is op mijn pad gekomen via de burgemeester. Klarien komt uit een echte drafsportfamilie. Haar vader Arend de Wrede is namelijk al jarenlang beroepstrainer. Verder ben ik langs gegaan bij Jongeren centrum 'De Mix' in Wolvega, wat deels wordt gefinancierd door de gemeente. Ik heb hun zakelijk leider Bernard Damhuis geïnterviewd. Ook ben ik op bezoek geweest bij Ben Lubberdink, de directeur van het Linde College. Niek van der Oord is de redactiecoördinator van de Stellingwerf, een lokale krant waarvan het hoofdkantoor in Meppel is gevestigd. Deze diverse organisaties houden zich in principe niet bezig met de drafbaan. Ze zijn bezig met taken zoals welzijn, cultuur, scholing en media.

Bezoekers uit de wijk (aantal: 2)

Qua wijkbewoners heb ik voor bezoekers gekozen omdat zij graag mee wilden werken aan het onderzoek en voor mij eenvoudiger te bereiken waren. Zij kunnen ook het beste oordelen over het reilen en zeilen rondom de drafbaan. Omdat ik met een jongeren centrum en een middelbare school reeds veel aandacht hebt besteed aan jeugd, heb ik hier gekozen voor oudere mensen. Zij hebben de oude drafbaan in Wolvega nog meegemaakt en kunnen veel historische informatie delen. Ik heb gekozen voor één vrouw en één man: Els Top en Roelof Kromkamp. Zij wonen dichtbij de drafbaan en hebben inzicht in hoe de drafbaan leeft bij hun buurtgenoten.

In tabel 3.1 is te zien welke respondenten ik geïnterviewd heb en in welke volgorde. Per respondent staat vermeld tot welke stakeholder ze behoren, wat hun functie is en of ze persoonlijk betrokken zijn bij de drafbaan en/of het dorp Wolvega.

R#	naam	functie	stakeholder	type stakeholder	persoonlijke betrokkenheid met...	
					drafsport	wolvega
1	Arnold Mollema	trainer/eigenaar/fokker	Mollema Stable	Professioneel dravers-entrainment	ja	nee
2	Waling Haytema	dierenarts/maatschaplid	DKW	Sportpaardenkliniek Wolvega	ja	nee
3	Henk Matser	directeur	Van der Valk	Hotel naast de drafbaan	nee	ja
4	Ralf Dekker	baanmanager	VPW	Drafbaan Victoria Park Wolvega	ja	nee
5	Bernard Damhuis	zakelijk leider	De Mix	Jongeren centrum Wolvega	nee	ja
6	Ben Lubberdink	directeur/bestuurder	Linde College	Middelbare school naast de drafbaan	nee	ja
7	Sjoerdje Oosterbaan	vestigingsleider	Runnerz	Wedkantoor in Wolvega	ja	ja
8	Sikko Kapenga	directeur	Home Center	Woonboulevard in Wolvega	nee	ja
9	Niek van der Oord	redactiecoördinator	Stellingwerf	Lokale krant	nee	ja
10	Ronald Fokkema	locatiemanager	Beijk Catering	Cateraar op de drafbaan in Wolvega	nee	nee
11	Klarien de Wrede	beleidsmedewerker	Gemeente	Gemeente Weststellingwerf	ja	ja
12	Els Top	privépersoon	Burger	Wijkbewoner in Wolvega	ja	ja
13	Roelof Kromkamp	privépersoon	Burger	Wijkbewoner in Wolvega	ja	ja
14	Casper Veldink	eigenaar/investeerder	VPW	Drafbaan Victoria Park Wolvega	ja	nee

3.3.4 Verloop interviews

De interviews verliepen over het algemeen in goede harmonie. Sommige respondenten hadden bij het eerste contact twijfels of ze wel van toegevoegde waarde konden zijn voor mijn onderzoek. Ze dachten bijvoorbeeld dat ze onvoldoende op de hoogte waren over het reilen en zeilen van de drafbaan. Ik heb ze geprobeerd gerust te stellen dat dat niet per se nodig was. Juist hun informatie is waardevol om een vergelijking te maken tussen bijvoorbeeld mensen binnen en mensen buiten de sport. Via telefoon of e-mail vertelde ik mijn respondenten dat ik een onderzoek verrichtte voor mijn masterscriptie naar Victoria Park. Ik vermeldde dat ik geïnteresseerd was in de functie van de drafbaan en hoe de leiding interacteert met lokale organisaties en de lokale gemeenschap. Qua tijdstip en locatie van de interviews heb ik mij zo flexibel mogelijk opgesteld. Idealiter zou ik met al mijn respondenten in gesprek gaan onder dezelfde omstandigheden, maar gezien de korte periode van mijn onderzoek moest ik compromissen sluiten. De meeste interviews hebben plaatsgevonden in het pand van de bewuste organisaties of bij mensen thuis. Voor mij heeft dat ook iets positiefs opgeleverd. Zo kon ik mij inleven in de personen zelf en zien hoe zij zich dagelijks fysiek verhouden tot de drafbaan. Vanuit een aantal locaties is er direct uitzicht op de drafbaan. Bijna alle gesprekken hebben plaatsgevonden in een afgesloten omgeving, zodat de kans op afleiding werd geminimaliseerd. Twee interviews werden afgenomen op een koersdag, waar de bewuste respondenten ook andere prioriteiten hadden (R10 en R14). Ondanks dat we af en toe moesten pauzeren denk ik toch dat de interviews waardevolle informatie hebben opgeleverd.

Alle interviews begonnen met een korte introductie ter herinnering van het onderwerp van mijn onderzoek. Sommige respondenten kende ik reeds persoonlijk vanuit mijn functie als journalist in de draf sport. Hen heb ik verzocht om zo onbevangen mogelijk te praten, ondanks dat ik het antwoord op enkele vragen al wist. Mijn eerste vraag was persoonlijk van aard. Ik vroeg de respondent om wat over zichzelf te vertellen of over de organisatie waarin diegene werkzaam was. Dit is een makkelijke vraag om mee te beginnen en toont interesse van mijn kant. Ik heb geprobeerd een open ambiance te creëren, waarin vrijuit gepraat kon worden. De topiclijst werd vervolgens niet afgewerkt in een vaste volgorde. Het verloop van het gesprek werd namelijk bepaald door de respondent zelf. Wanneer ze begonnen over hun huidige samenwerking met de drafbaan of over hun belangen, dan ging ik daar eerst op in. Zo behield het gesprek zijn natuurlijke karakter en kwam de respondent associatief op nieuwe ideeën en inzichten. Uiteindelijk heb ik in alle interviews er wel voor gezorgd dat alle topics behandeld werden. Hoe meer interviews ik deed, hoe vaker ik dezelfde dingen terug hoorde komen. Dit geeft mij het gevoel dat ik het punt van data verzadiging heb bereikt (Cleary et al., 2014, p.473). Over het algemeen heb ik de interviews als positief ervaren. Ze werkten enthousiasmerend en bezorgden mij energie. De meeste respondenten wilden graag een bijdrage leveren aan mijn onderzoek en namen er uitgebreid de tijd voor. Ik heb er bewust voor gekozen om mijn vragen te 'framen' vanuit de respondent, zijn of haar organisatie en het dorp Wolvega. Ik denk dat dit heeft geholpen in de openheid van de gesprekken. Organisaties die in principe niet gelieerd zijn aan de drafbaan zagen toch de toegevoegde waarde van ons gesprek en waren zeer benieuwd naar de uitkomsten van het onderzoek. De wens van meerdere respondenten is dan ook dat ik na afloop van mijn scriptietraject de resultaten zal presenteren op de drafbaan.

3.3.5 Data-analyse

De interviews zijn opgenomen via het softwareprogramma 'Dictaphone' en later door mij getranscribeerd. Tijdens elk gesprek heb ik stokwoorden opgeschreven, die ik naderhand heb uitgewerkt als aantekeningen. Zo was ik in staat het gesprek te evalueren en her te beleven. Met sommige respondenten heb ik voor en na de opname informatie uitgewisseld. Mits belangrijk heb ik daar eveneens notities van gemaakt. Bij R9 trad halverwege het gesprek ongemerkt een technische storing op. Het hiaat in de transcriptie heb ik opgevuld met mijn aantekeningen.

De interviews zijn vervolgens gecodeerd met behulp van het softwareprogramma 'NVivo'. In dit programma heb ik de getranscribeerde documenten geïmporteerd. Het digitaal coderen bespaart tijd en is overzichtelijk. De werkwijze is echter precies hetzelfde als schriftelijk coderen. Coderen is het uiteenrafelen van transcripten en het benoemen van de fragmenten met een samenvattend label (Boeije, 2012, p.66). Door gegevens te reduceren tot categorieën breng je een bepaalde structuur aan. Allereerst heb ik alle fragmenten die mij van belang leken een code gegeven, dit heet open coderen. Vervolgens heb ik de codes gestructureerd door axiaal te coderen en daarna heb ik geprobeerd verbanden te ontdekken tussen de codes door selectief te coderen (Boeije, 2012, p.98-109). Het coderingsproces heeft 63 codes opgeleverd die zijn toegekend aan 278 tekstfragmenten. De hoofdcodes zijn 'functie' en 'samenwerking'. Daaronder vallen verschillende subcodes. Aan de hand van deze hiërarchische structuur heb ik een definitieve codeboom gemaakt (Bijlage II). Ook toegevoegd heb ik mijn eerste codeboom (Bijlage III). Dit heb ik gedaan om inzicht te geven in de ontwikkelingen van mijn scriptieproces. Deze concept codeboom heb ik opgesteld na mijn literatuuronderzoek en stakeholderanalyse, maar voorafgaand aan mijn empirisch onderzoek.

3.4 Kwaliteitscriteria

Bij ieder onderzoek is het noodzakelijk om de kwaliteitscriteria tegen het licht te houden. Op deze manier kun je garanderen dat je onderzoeksbenadering past bij de vraagstelling. Bij een transparant onderzoek zal herhaling dezelfde resultaten opleveren (Morse et al., 2002, p.14).

3.4.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is een belangrijke indicator voor de kwaliteit van onderzoek. "Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. Betrouwbaarheid wordt afgemeten aan de precisie van de methoden van dataverzameling of de meetinstrumenten. Als hetzelfde verschijnsel meer dan eens met hetzelfde instrument wordt gemeten, moet het tot dezelfde waarneming leiden" (Boeije, 2012, p.145). De resultaten van dit onderzoek vloeien voort uit mijn eigen interpretaties. Om de betrouwbaarheid zoveel mogelijk te vergroten heb ik mijn methoden van dataverzameling gestandaardiseerd. Dit wil zeggen dat ik telkens dezelfde topic-lijst heb gebruikt, alle interviews letterlijk heb getranscribeerd en alle data systematisch heb gecodeerd. Door mijn stappen zo precies mogelijk te formuleren kunnen anderen mijn onderzoek nadoen.

3.4.2 Validiteit

Ook validiteit is een vereist kwaliteitscriterium. Een onderzoek is valide als het verklaart wat het daadwerkelijk wil verklaren. Er is een onderscheid te maken tussen interne en externe validiteit. Bij interne validiteit gaat het om de validiteit van de onderzoeksstrategie en de validiteit van het onderzoek als geheel. Er wordt gelet op de adequaatheid van de dataverzamelmethode, de geldigheid van de analyse en de interpretatie van de onderzoeker (Boeije, 2012, p.145). Aangezien ik geïnteresseerd ben in de betekenis die stakeholders geven aan de drafbaan, lijken persoonlijke interviews het meest doelgericht. In die setting kunnen respondenten open praten en laten ze hun mening niet afhangen van overige respondenten. Tijdens de interviews ben ik er bewust mee bezig geweest dat de respondenten mijn vragen goed begrepen. Voor personen die niet werkzaam zijn in

bestuurlijke- en of beleidsmatige functies heb ik indien nodig meer context gegeven. Door middel van verificatievragen heb ik geprobeerd er zeker van te zijn dat ik de respondenten goed begrepen heb. Deze strategie vergroot niet alleen de validiteit, maar ook de betrouwbaarheid van het onderzoek (Morse et al., 2002, p.17).

Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van de conclusies. De vraag is of de reikwijdte van de case-study ook de lading dekt voor niet onderzochte cases. Kennis rondom Victoria Park Wolvega is een belangrijke opbrengst voor de drafbaan zelf, maar als wetenschapper wil ik abstractere conclusies kunnen trekken. Dat case-studies per definitie niet generaliseerbaar zijn is onwaar. Juist de specifieke gevallen bevatten een rijkdom aan informatie. “One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas ‘the force of the example’ is underestimated” (Flyvbjerg, 2001, p.425). In mijn case-study worden uitspraken gedaan over de werkelijkheid waarin de drafbaan zich bevindt. Deze conclusies zijn niet per se generaliseerbaar voor andere lokale organisaties, laat staan andere drafbanen in de regio. De uitspraken in dit onderzoek kunnen echter wel relevante lessen bevatten voor overige cases (Ruddin, 2006). Ook al is de context van de drafbaan uniek, de uitkomsten van de case-study zijn wel degelijk overdraagbaar. “Lessons learned are likely to be applicable in alternative settings or across populations” (O’Leary, 2014, p.63).

3.4.3 Rol van de onderzoeker

Een onderzoek is zo goed als de onderzoeker zelf. “It is the researcher’s creativity, sensitivity, flexibility and skill in using the verification strategies that determines the reliability and validity of the evolving study” (Morse et al., 2002, p.17). Als vaste bezoeker van de drafbaan en freelance drafspor-journalist kan ik mijzelf een expert noemen. Dit heeft voor- en nadelen. Ik heb een breed kader om de juiste interpretaties te maken, maar ben tegelijkertijd eveneens gekleurd. Ik ben bovenal liefhebber van de sport en heb persoonlijk belang bij het voortbestaan van de drafbaan. Tevens heb ik een aantal jaar in gemeente Weststellingwerf gewoond, waardoor ik mijzelf enigszins kan inleven in het plaatselijke belang en de organisaties buiten de drafspor. Een aantal van mijn respondenten kende ik reeds vanuit mijn beroep als journalist. Hoewel ik heb geprobeerd zo objectief mogelijke gesprekken te voeren is het mogelijk dat deze respondenten anders op mij reageren dan tegen een buitenstaander. Dit is tegelijkertijd een voordeel omdat afspraken op korte termijn gemaakt konden worden en er al een vertrouwensband bestond. Tijdens het analyseren heb ik geprobeerd om de belangen van de drafbaan los te laten, net zoals de belangen van overige stakeholders. Zo heb ik voorkomen dat ik vanuit één specifieke organisatie zou redeneren. Het vraagstuk is immers van belang voor de gehele lokale gemeenschap.

4. Stakeholderanalyse

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: Welke stakeholders zijn betrokken bij de drafbaan en wat zijn hun belangen?

4.1 Valkuilen

Als je in een organisatie een stakeholderanalyse gebruikt, dan moet je rekening houden met enkele valkuilen. Ten eerste is het verleidelijk om onnodig veel tijd te steken in de analyse (Crosby, 1992, p.5). Een stakeholderanalyse moet altijd functioneel zijn ten opzichte van je onderzoek in plaats van een doel op zichzelf. Je kan eindeloos veel schema's en matrixen invullen, maar het is onwaarschijnlijk dat je daarmee je inzicht vergroot. Zeker met het oog op de duur van mijn scriptietraject is het belangrijk om de tijdsplanning strak aan te houden. Ten tweede moet je ervoor oppassen dat je krampachtig vasthoudt aan je eigen stakeholderanalyse. Een subjectieve analyse kan je nooit tot waarheid verheffen, zeker als de inhoud ervan continue aan verandering onderhevig is. Daarom is de stakeholderanalyse ook een eerste aanzet voor mijn onderzoek, maar gebruik ik ook respondenten uit andere bronnen. Bijvoorbeeld uit persoonlijke communicatie met sleutelinformanten of naar aanleiding van mijn interviews met Arnold Mollema, Henk Matser en Ralf Dekker. De omgeving, de context van de analyse, de belangen van stakeholders, interpersoonlijke verhoudingen, bondgenootschappen en invloed staan niet voor eeuwig vast (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.244). Ten derde is het gevaarlijk om stakeholders op voorhand niet mee te nemen in je analyse (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.242). Als onderzoeker moet je je realiseren dat je een machtspositie hebt. Een stakeholderanalyse omvat jouw selectie van actoren, die jij waardevol acht in het besluitvormingsproces. De definitie van 'stakeholder' die jij hanteert, bepaalt met wie je rekening houdt in het onderzoek (Bryson, 2004, p.23). Deze keuze is niet neutraal, want deze sluit bepaalde groepen en personen uit. Je dient hier uiterst voorzichtig mee te zijn. Ten vierde moet je oppassen dat je enkel jouw beeld of dat van de organisatie projecteert op je analyse. Door met stakeholders in gesprek te gaan over je analyse kun je de kans op 'bias' verminderen (Crosby, 1992, p.5). Als student ben je een buitenstaander van de organisatie en dus is het moeilijk om alle verhoudingen en belangen juist te interpreteren. Tegelijkertijd is het feit dat je extern bent ook je kracht. Mensen vanuit de organisatie zijn wellicht bevooroordeeld en hebben reeds allerlei gedachten en aannames over bepaalde stakeholders. Bovendien zijn er mensen met achterliggende agenda's die de waarheid verhullen (Brugha & Varvasovszky, 2000, p.245). De blik van een student is waardevol, omdat die meer op afstand staat. Het is logisch dat je als student managers en andere werknemers uit de bewuste organisatie een expert-rol toedicht, maar het is zaak om een kritische houding aan te nemen ten opzichte van hun percepties. Juist dan kan je van toegevoegde waarde zijn. Rekening houden met stakeholders vergt namelijk kritische reflectie en analyse.

4.2 Analyse

In mijn onderzoek ga ik diepte-interviews houden met lokale stakeholders, waarbij de focus vooral zal liggen op de betekenis van de drafbaan voor de lokale gemeenschap. De selectie van stakeholders volgt uit mijn stakeholderanalyse, waarbij ik het netwerk rondom de drafbaan in kaart breng. De matrix die ik hiervoor gebruik is afkomstig van Crosby (1992, p.3). Per stakeholder noteer ik wat hun belangen zijn, over welke middelen ze beschikken, wat hun mobiliteit is om deze middelen in te zetten en welke positie ze innemen ten opzichte van het vraagstuk. Het enige wat ik persoonlijk aan deze matrix toevoeg is een categorisering van de betrokken stakeholders. Ik verdeel ze in internationale, nationale en lokale stakeholders. De inhoud van mijn analyse heb ik in later stadium geverifieerd aan de hand van mijn interviews met de bewuste stakeholders of met het management van de drafbaan.

De definitie van een stakeholder die ik hanteer, luidt als volgt: “Persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future” (Clarkson, 1995, in Brugha & Varvasovszky, 2000, p.242). De stakeholders die aan deze definitie voldoen zijn op drie verschillende manieren onder te verdelen. Zo’n tweedeling is bijvoorbeeld intern en extern. Deze scheiding is in mijn onderzoek zeer relevant omdat er in het vraagstuk een duidelijke hiaat is tussen personen en groepen die een directe relatie hebben met drafspor en diegene die zich niet in de nichemarkt begeven. Ook het verschil tussen primair en secundair zal ik gebruiken. Dit heeft betrekking op de intensiteit van de samenwerking tussen de drafbaan en overige actoren. Primaire stakeholders zijn op dit moment essentieel voor het overleven van de organisatie. De secundaire stakeholders staan wel in relatie tot de drafbaan, maar vormen geen bepalende factor. In het kader van mogelijke samenwerking met nieuwe stakeholders, waarover één van mijn deelvragen gaat, ben ik eveneens benieuwd naar welke stakeholders kansen vormen voor ‘collaboration’ (Shipper et al., 2013) en welke een bedreiging. Ik zal hier het etiket ‘reeds’ gebruiken om actoren te duiden met wie al intensief wordt samengewerkt. Omdat alle drie de categorieën functioneel zijn voor mijn onderzoek, zal ik ze allemaal gebruiken om de door mij geselecteerde stakeholders te classificeren.

In tabel 4.1 heb ik een aantal stakeholders gecategoriseerd en geïnclassificeerd. Vooral de lokale stakeholders begeven zich zoals verwacht buiten de nichemarkt ‘drafspor’ (extern) en zijn momenteel niet essentieel voor het voortbestaan van de drafbaan (secundair). Afgezet tegen internationale en nationale stakeholders is dit een groot verschil. Dat zijn juist de primaire en interne stakeholders. De lokale stakeholders vormen een kans voor de drafbaan omdat ze niet vijandig tegenover de organisatie staan en er wellicht mogelijkheden zijn tot intensievere samenwerking. Met het oog op de doorlooptijd van mijn onderzoek, heb ik een beperkt aantal lokale stakeholders meegenomen in mijn stakeholderanalyse. Met verdere analyse zullen hoogstwaarschijnlijk meer partijen naar voren komen. De drafbaan zelf niet meegerekend heb ik vijf lokale partijen uitgewerkt. De dierenkliniek en draverstrainer Arnold Mollema zijn ook lokale stakeholders, maar de groep waartoe ze behoren zijn niet specifiek voor Wolvega. Daarom heb ik ze gecategoriseerd als nationale stakeholder onder de noemer ‘bedrijven wiens omzet afhankelijk is van de drafspor’.

Tabel 4.1 Stakeholders gecategoriseerd en geïnclassificeerd

groep	naam	type stakeholder	primair/	intern/	reeds/kans/
			secundair	extern	bedreiging
Internationaal	PMU	Frans wedorganisatie	primair	intern	reeds
Internationaal	UET	Europese drafsporbond	primair	intern	reeds
Internationaal	Le Trot	Frans drafsporbond	primair	intern	reeds
Nationaal	PvdD	Politieke partij	secundair	extern	bedreiging
Nationaal	NDR	Nederlandse drafsporbond	primair	intern	reeds
Nationaal	Runnerz	Nederlandse wedorganisatie	primair	intern	reeds
Nationaal	Fokkersvereniging	Vereniging van alle NL fokkers van draverspaarden	primair	intern	reeds
Nationaal	VDRP	Vereniging van alle NL drafspor professionals	primair	intern	reeds
Nationaal	Drafbanen	Alle collega drafbanen in Nederland	primair	intern	reeds
Nationaal	Bedrijven	Bedrijven wiens omzet (mede) afhankelijk is van de drafspor: trainers/voer/stro/mest/medisch/materiaal	primair	Intern/ extern	reeds/ kans
Lokaal	VPW	Drafbaan Victoria Park Wolvega	primair	intern	reeds
Lokaal	Gemeente	Gemeente Weststellingwerf	secundair	extern	kans
Lokaal	Stellingwerf	Lokale krant	secundair	extern	kans
Lokaal	Wolvega	De wijkbewoners in Wolvega	secundair	extern	kans
Lokaal	Van der Valk	Hotel pal naast de drafbaan	secundair	extern	kans
Lokaal	Linde College	Middelbare school pal naast de drafbaan	secundair	extern	Kans

In tabel 4.2 heb ik de geselecteerde stakeholders uitgewerkt wat betreft individueel belang. Ik heb ervoor gekozen om alleen bij de lokale stakeholders de middelen, de mobiliteit en de positie ten opzichte van de drafbaan te vermelden. Mijn motief hierachter is dat de focus in mijn onderzoek vooral zal liggen bij de lokale stakeholders. De gemeente, Stellingwerf, wijk Wolvega, Van der Valk en Linde College zijn voorbeelden van de groepen waartoe zij behoren. Namelijk: regionale overheid, regionale media, wijkbewoners, plaatselijke middenstand en scholengemeenschappen. Van der Valk en Linde College heb ik ten eerste geselecteerd omdat ze de skyline van de drafbaan bepalen. Ten tweede omdat het organisaties zijn met een sterke lokale/regionale bekendheid. Als er inderdaad een mogelijk samenwerkingsverband gerealiseerd kan worden, dan zal die bekendheid eventueel afstralen op de drafbaan. De lokale krant wordt bij alle lokale burgers bezorgd en is daarom een interessante stakeholder voor mij. Misschien is het een ouderwets communicatiekanaal, maar in dit vraagstuk zeker effectief. Het bereikt namelijk de wijkbewoners, mijn andere lokale stakeholder. Om hen is het de drafbaan uiteindelijk te doen. De lokale onbekendheid van de drafbaan moet plaats maken voor lokale omarming. De gemeente is in mijn ogen de enige lokale stakeholder die een actief belang heeft bij de drafbaan. De drafbaan zorgt namelijk voor 'exposure' voor Wolvega, trekt drafsportliefhebbers aan uit heel Europa aan en is een belangrijk onderdeel van de bedrijvigheid in Wolvega. Het belang van de gemeente bij de drafbaan is volgens mij een vruchtbare bodem voor een intensievere samenwerking.

Mijn stakeholderanalyse heb ik geverifieerd bij de directie van de drafbaan. Zo ben ik erachter gekomen of mijn ideeën en beelden corresponderen met die van de organisatie. Vervolgens heb ik diepte-interviews gehouden met de door mij geselecteerde lokale stakeholders. Bij de gemeente was het niet mogelijk om de burgemeester of relevante wethouders te spreken. Zij hebben een beleidsmedewerkster naar voren geschoven, die privé een directe relatie heeft met de drafport. Verder was ik van plan om vijf omringende buurtbewoners te interviewen met elk een verschillende achtergrond. Mogelijke criteria waren geslacht, leeftijd, hoe lang ze woonachtig zijn in Wolvega, affiniteit met de drafport en betrokkenheid in de wijk. Tijdens mijn onderzoek bleek dat ik via overkoepelende organisaties al veel informatie vergaarde over hoe jongeren en stereotype wijkbewoners zich verhouden tot de drafbaan. Daarom heb ik gekozen om een tweetal oudere wijkbewoners te interviewen met een aantoonbare drafportachtergrond.

Tabel 4.2 Belang, middelen, mobiliteit en positie per stakeholder

PMU	belang:	economisch; ze genereren winst door de draverijen in Wolvega aan te bieden in hun wedaanbod
UET	belang:	welvaren van drafspor op internationaal gebied
Le Trot	belang:	afzetmarkt creëren voor Frans gefokte paarden om hun een tweede carrière te bieden
PvdD	belang:	een beter dierenwelzijn in Nederland
NDR	belang:	welvaren van drafspor op nationaal gebied
Runnerz	belang:	economisch; het genereren van winst door de draverijen in Wolvega aan te bieden in hun wedaanbod
Fokkersvereniging	belang:	welvaren van de fokkerij in Nederland
VDRP	belang:	het behartigen van de belangen van hun leden
Drafbanen	belang:	het samen en individueel succesvol bedrijven van drafspor
Bedrijven	belang:	Het behalen van winst uit de levering van goederen en diensten die voortvloeien uit de drafspor
VPW (Drafbaan Wolvega)	belang:	het behouden van drafspor op professioneel niveau
	middelen:	uitschrijven van draverijen, beschikbaar stellen van prijzengeld
	mobiliteit:	snel: korte organisatie lijnen + private investeerder
	positie:	wens om drafspor in Wolvega en nationaal te laten floreren bij het grote publiek
Gemeente (regionale overheid)	belang:	de gemeente, met als hoofdplaats Wolvega, laten floreren op zowel economisch als cultureel gebied
	middelen:	vergunningen, geld voor cultuur, communicatiekanalen, autoriteit
	mobiliteit:	traag: bureaucratisch, andere prioriteiten, politieke verantwoordelijkheid
	positie:	gemeente is drafbaan goed gezind, moedigt ontwikkelingen aan
Stellingwerf (regionale media)	belang:	het verslaan van alle nieuwswaardige gebeurtenissen in de gemeente
	middelen:	journalisten, drukpers, redactionele ruimte
	mobiliteit:	snel: kunnen direct opdrachten geven / traag: afhankelijkheid van advertenties, kennis en ingangen
	positie:	drafbaan enkel onder de radar via één ingewijde freelance journalist
Wijk Wolvega (Wijkbewoners)	belang:	een bruisend Wolvega waar wat te beleven valt voor iedereen
	middelen:	aanwezigheid, geld om te spenderen
	mobiliteit:	traag: lastig om iedereen te activeren / snel: de gevraagde 'effort' is simpel
	positie:	drafbaan wordt gezien als elitair en hoogdrempelig = onbekend maakt onbemind
Van der Valk (plaatselijke middenstand)	belang:	commercieel belang; het genereren van winst door service te verlenen aan klanten
	middelen:	arrangementen, ruimte, bekendheid
	mobiliteit:	snel: bereidheid tot win-win
	positie:	Concurrentie wat betreft evenementen / samenwerking mondjesmaat: Victoria Park arrangement
Linde College (Scholengemeenschappen)	belang:	publiek belang; het zo goed mogelijk opleiden van hun scholieren
	middelen:	scholieren, lokale bekendheid, verjonging
	mobiliteit:	traag: beleid moet langs onderwijscommissie / snel: snuffelstages en excursies
	positie:	minimale samenwerking met één richting: de school maakt gebruik van parkeerterrein / zalen

5. Resultaten interviews

In dit hoofdstuk behandel ik de uitkomsten van mijn interviews. De functie van de drafbaan en de vormen van samenwerking volgens lokale stakeholders worden hier beschreven.

5.1 Functie van de drafbaan

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: Wat is volgens de geïnterviewde stakeholders de functie van de drafbaan op lokaal en internationaal niveau?

5.1.1 Internationale functie

Allereerst beschouw ik de internationale functie van de drafbaan. Op basis van de uitspraken van mijn respondenten heb ik deze opgedeeld in drie categorieën. Ten eerste zet het Nederland als drafsportland op de kaart doordat het internationaal bekende draverijen en deelnemers trekt. Ten tweede is het een podium waar dravers zich kunnen presenteren voor de internationale handel. En ten derde is het een voorbeeld voor andere drafbanen.

Sportieve functie

De drafbaan is een podium voor absolute topsport. Wolvega geeft Nederland op drafsportgebied aanzien in heel Europa. Baaneigenaar Casper Veldink: “We zijn de kurk waar de Nederlandse drafsport opdrijft. Als deze kurk er niet was, dan dreef die niet meer denk ik.” De drafbaan heeft de afgelopen jaren veel internationale draverijen georganiseerd die een aantrekkingskracht hadden op toppaarden, bekende rijders en drafportliefhebbers uit heel Europa. Veldink: “Vijf jaar terug hebben we de Grote Prijs der Giganten opgewaardeerd met 25.000 euro prijzengeld. Intussen is die koers onderdeel geworden van een Europees circuit en is het prijzengeld opgeschroefd naar 70.000 euro. Dus we maken wel enorme stappen. En verleden jaar hebben we de Grand Prix de l’UET toegewezen gekregen van de Europese drafportbond met 3,5 ton prijzengeld. Daar hebben we echt enorme promotie meegemaakt in heel Europa.”

Victoria Park geniet internationaal aanzien in drafportkringen. Baanmanager Ralf Dekker: “Sportief gezien zijn we heel blij dat grote trainers ons weten te vinden als ze hun paarden willen klaarmaken voor het absolute geweld. En die topkoersen, dat prijzengeld kunnen wij hier niet bieden. Twee ton in de Olympiatravet of vijf ton in de Prix d’Amerique of in de Elitloppet.... Maar dat ze hiernaartoe willen komen om zich voor te bereiden op die koersen, dat is een groot compliment. Dat geeft wel aan dat de baan in Wolvega perfect is. Elk jaar investeren we 8.000 euro in een nieuwe top laag. Dat is veel geld, maar daardoor hebben we wel de één van de beste banen in Europa. Paarden lopen hier minder snel blessures op, omdat ze op een hele goede ondergrond lopen.”

Respondenten die geen persoonlijke relatie hebben met de drafport hebben nostalgische gevoelens bij Lindenoord, de oude drafbaan op de vorige locatie in Wolvega. Lokale ondernemers profiteerden van de bedrijvigheid, terwijl de drafbaan nu zowel letterlijk als figuurlijk een op zichzelf staande wereld is. Bezoekers aan de drafbaan spenderen hun geld niet meer na afloop in het dorp, maar keren direct naar huis. Klarien de Wrede verzet zich tegen de stelling dat de oude drafbaan voor iedereen beter was. De beleidsmedewerkster bij de gemeente is tevens dochter van draverstrainer Arend de Wrede. “De oude drafbaan lag middenin in de bebouwing, groter kon het niet. Dan had je niet een EK voor 4-jarigen gehad. Dat had je daar nooit gekregen denk ik. Aan beide kanten zitten voor- en nadelen natuurlijk. Hier is het mogelijk geweest om een enorme professionele stap te maken qua drafport.”

Handelsfunctie

Het niveau van de sport in Wolvega wordt door insiders uiterst serieus genomen. Volgens Ralf Dekker wordt Victoria Park wel eens de ‘Kraamkamer van Europa’ genoemd. Goede paarden maken hun

opwachting in Wolvega en zijn dankzij de PMU live te zien door heel Europa. Dravers die indruk maken in de zware competitie van Wolvega maken naam voor zichzelf, waardoor hun marktwaarde omhoog schiet. Ze worden gescout door buitenlandse kopers, omdat deze viervoeters overal in Europa koersen kunnen winnen. Voor een Nederlandse eigenaar zijn de biedingen die gedaan worden zeer aantrekkelijk omdat ze niet in verhouding staan met het prijzengeld wat ze in Wolvega kunnen verdienen.

Trainer Arnold Mollema heeft dit aan den lijve ondervonden: “Ik heb het paard Mister Bi verkocht aan Adrian Burger, een Zwitserse eigenaar. Vroeger heb ik ooit eens zaken gedaan met zijn familie. Daarna een hele tijd niks meer van hun gehoord. En hij belde een paar jaar terug weer op. Toen wou die Mister Bi kopen, want ja die zien al die beelden. En die won hier een stuk of drie PMU-koersen.” En Mister Bi is volgens Ralf Dekker slechts één van de vele voorbeelden die na een koers op Victoria Park zijn verkocht. De dravers die zich kunnen meten in Wolvega vinden gretig aftrek bij Belgische, Duitse en Scandinavische kopers.

De drafbaan biedt een podium die de internationale handel stimuleert. Dit is een kans voor eigenaren, maar tegelijkertijd een zorg voor het management van de drafbaan. De betere dravers in Nederland verdwijnen en de opvolgers staan niet altijd direct klaar om die leegte op te vangen. Volle en aan elkaar gewaagde deelnemersvelden zijn essentieel voor de drafbaan om een mooi product neer te zetten en interessant te blijven voor de wedders. Ralf Dekker: “Ik maak me er wel zorgen over. Aan de onderkant komen er te weinig paarden bij in de vorm van jaarlingen of veulens, dus dat groepje wordt kleiner. En aan de bovenkant in het blokje koerspaarden worden de goeie weg gekalfd..... Vroeger werden er hier paarden gekocht en die kant probeer je weer op te gaan. Dat er weer paarden gekocht worden om hier te koersen, in plaats van dat ze allemaal die kant op gaan. Maar ja, sta jij maar sterk in je schoenen als je zo'n groot bod krijgt voor die paarden.”

Voorbeeldfunctie

Victoria Park is zowel nationaal als internationaal een uitstekend voorbeeld. Het gerenommeerde Zweedse drafmagazine ‘Travronden’ heeft in 2014 een onderzoek gedaan naar verschillende drafbanen in Europa. Ralf Dekker is trots op de uitkomst: “Ze hebben geschreven: Wolvega is de blauwdruk van de baan van de toekomst. En dan bedoel ik dus hoe het hier geregeld is qua service, qua inrichting, noem het de hospitality. En dat noemen ze ook in dat stuk: als je kijkt naar een baan als Jägersro in Malmö. Twee keer per jaar is de baan vol met de Zweedse Derby en het Hugo Aberg's Memorial. Maar die andere dagen dat ze koersen lopen er misschien maar 300 mensen op zo'n gigantisch complex. Je hoeft geen banen meer neer te zetten waar je 15.000 man kwijt kan als je geen Solvalla of Vincennes heet. Want dat zijn de enige twee banen die zulke aantallen moeten hebben met die twee grote koersen die ze hebben. De rest van het jaar heb je ze niet. Kijk Wolvega is een baan, het is allemaal overzichtelijk en daardoor ziet het er ook sfeervol uit. Wolvega is compact en met de UET puilden we uit, maar daardoor leek het wel massaal. En van binnen en buiten is het perfect neergezet, waardoor wij wel door de buitenlanders gezien worden als een blauwdruk van een baan van de toekomst.”

De ambiance op Victoria Park, die mede ontstaat door het compacte complex, wordt geroemd door kenners en bezoekers. Beleidsmedewerker van de gemeente Klariën de Wrede: “De drafbaan heeft een enorme upgrade gekregen. Er is veel gedaan aan uitstraling. Je durft er mensen te ontvangen en dat is wel belangrijk.” Dat Victoria Park vooruitstrevend is als drafbaan is in internationale drafportkringen niet onopgemerkt gebleven. Ralf Dekker heeft bezoek gekregen van het management van collega- drafbanen zoals Halmstad en Solvalla. “Ja, ze hebben wel gekeken hoe we bepaalde dingen aanvielen. Ook bijvoorbeeld op social media vlak. Hoe we een meeting aankondigen, hoe we op de dag van de meeting tips geven. Ons Youtube-kanaal dat gratis is, de livestream die ik in eerste instantie zelf met Omrop Fryslan heb ontwikkeld. Omrop Fryslan zag dat die baan hier weer kwam.. nou hebben

we zitten praten.. Er is geen baan in de wereld die gratis met een regionale zender zijn koersen uitzendt. Uiteindelijk hebben we het nu in eigen hand genomen. Maar al die zaken, ja het serviceniveau.... Het is allemaal gratis hè. Het is allemaal gratis, dat is fantastisch.” Ook het niveau van de sport in Wolvega dient als voorbeeld voor veel andere drafbanen. Mollema: “Ik schat bijvoorbeeld de Zwitserse drafbaan Avenches in op zestig procent van Wolvega. Terwijl ze daar al veel langer zijn aangesloten bij de PMU.”

Victoria Park vervult niet alleen internationaal een voorbeeldfunctie, maar ook nationaal. In Wolvega is men er in korte tijd in geslaagd om een neerwaartse spiraal om te draaien in iets positiefs. Wolvega is de samenwerking aangegaan met Frankrijk en heeft Duindigt geholpen om eveneens hier een begin mee te maken. De eerste koersen in Wassenaar die live worden uitgezonden in Frankrijk, worden eind juni 2016 verreden. Ook qua prijzengeld, conditie van de baan en accommodatie staan de andere drafbanen in Nederland in schril contrast met Wolvega. Sjoerdje Oosterbaan van het plaatselijke wedkantoor: “De samenwerking met Frankrijk is voor Wolvega heel positief. Ik hoop voor ons allemaal dat dit nog een hele tijd door mag gaan. Ik ben wel heel bang voor Duindigt, Alkmaar en Groningen natuurlijk. Wees nou eerlijk. Die omzetten zijn niks, bezoekersaantallen zijn niks, catering is niks. Klinkt allemaal heel negatief maar het is wel zo.” Ronald Fokkema van Beijck Catering: “Kijk ik ben niet helemaal thuis in de paardensport. Maar wat je hoort en leest... het is een hele snelle baan. Accommodatie en horecavoorzieningen moeten heel mooi wezen. Ik ben zelf ook in Duindigt geweest. Nou als je dat dan ziet en dat vergelijkt met dit, dan zit er een heel groot verschil in. Duindigt vond ik eigenlijk uit de tijd, dat kan eigenlijk niet meer. En ik denk als je hier binnenkomt voor de eerste keer, dan denk je wel wow!”. De hoge kwaliteit van de ambiance op Wolvega wordt door alle respondenten onderstreept.

5.1.2 Lokale functie

Hieronder ontrafel ik de lokale functie van de drafbaan. Aan de hand van de uitspraken van mijn respondenten heb ik deze opgedeeld in vier categorieën. Ten eerste heeft het een economische functie doordat het een lokale beroepsgroep in stand houdt en doordat het een impuls geeft aan bedrijven die afhankelijk zijn van de draf sport. Ten tweede heeft het een maatschappelijke functie doordat het een honderdjarige traditie in Wolvega voortzet en het Wolvega onder de aandacht brengt. Ten derde heeft het een sociale functie, omdat het een ontmoetingsplaats is voor vaste bezoekers. En ten vierde dient het als een multifunctioneel centrum waar meer mogelijk is dan draf sport alleen.

Economische functie

De drafbaan heeft economische waarde voor de lokale gemeenschap, maar deze moet ook niet overschat worden. De gemeente Weststellingwerf is blij met het bestaan van de drafbaan en heeft in het verleden ook financieel bijgesprongen. Toch is de directe economische waarde voor de gemeente volgens Klarien de Wrede gering. Arnold Mollema is ook van mening dat we de waarde van de drafbaan in deze tijd niet moeten overdrijven. “We moeten niet gaan roepen dat we Wolvega op de kaart hebben gezet. Nee. Frico heeft Wolvega op de kaart gezet. Je moet realistisch zijn en niet komen met allemaal wazige verhalen. Van het is toch zo belangrijk voor Wolvega en het is zus en het is zo. Ga daar nou eens lekker omheen. We moeten zorgen dat mensen een keer op die baan geweest zijn. Dat ze proeven hoe lekker het is, hoe mooi het is. Frico zet Wolvega op de kaart. En kaas. Motip. Daar werken meer dan honderd man.”

De drafbaan is misschien geen grote werkgever, maar zorgt wel voor een economische impuls in Wolvega. Het houdt een beroepsgroep in stand die bij een faillissement van de drafbaan waarschijnlijk zonder werk had gezeten. Ook opvallend is dat deze beroepsgroep inmiddels voornamelijk is gevestigd in het noorden van het land met regio Wolvega als episch centrum. Casper Veldink: “Bij onze opening heeft de burgemeester uitgerekend dat het toch om zo'n negentig arbeidsplaatsen hier in de omgeving gaat. Hij praatte puur even over het directe gevolg als de drafbaan

zou sluiten.” Als je in de volle breedte kijkt dan zijn er nog veel meer mensen in zekere mate afhankelijk van het welvaren van de draf sport. Ralf Dekker: “Arbeidsplaatsen ja.... De gemeente heeft dat wel eens geschat en die dacht dat we in deze regio toch wel 1000 tot 1500 banen hebben gecreëerd. En dan nemen we alles mee hè van de voerboer tot de stroleverancier, de mestboer, de dierenkliniek, de trainers met al hun personeel. Alleen op een avond lopen er hier al dertig mensen rond van de catering. Ja, als je kijkt wat er allemaal op het stalterrein rondloopt, dan heb je ook zomaar weer 200 mensen.”

Het succes van de drafbaan heeft ook een spin-off werking voor bedrijven wiens omzet mede afhankelijk is van de draf sport. Dit effect is vooral goed zichtbaar bij de Dierenkliniek Wolvega. Deze onderneming verricht vooruitstrevende operaties, heeft het laatste jaar grootschalig verbouwd en is beloond met een tweede plaats in de Verkiezing Friese Ondernemer van het jaar. Maatschapslid Waling Haytema: “Onze omzet bestaat voor ongeveer veertig procent uit draf sport. Ik kan wel merken dat het prijzengeld stimulerend werkt voor de trainers hier in de omgeving. Als er geld te verdienen is, dan is er ook budget om die paarden medisch te begeleiden. Dus als het goed gaat met de draf sport, dan gaat het ook goed met ons. Onze penetratie in de draf sportmarkt is vrij groot. En doordat wij ook bij trainers buiten Friesland komen, hebben we ons marktaandeel in heel Nederland kunnen vergroten. Het valt andere paardenmensen op dat we goed uitgerust op pad gaan en men vindt zo’n mobiele röntgen en echo toch wel comfortabel.” De Dierenkliniek is niet het enige bedrijf die meelift op de drafbaan. Veldink: “Ik noem winkels, hoefsmeden, voerboeren, et cetera. Met winkels bedoel ik bijvoorbeeld tuigmaker Harrie van de Bosch en zijn collega’s. Die hadden het eigenlijk niet zo goed meer van de draf sport, maar zijn weer helemaal opgebloeid.”

Voor veel mensen is een avondje Victoria Park een manier om te ontspannen, maar tegelijkertijd ook te netwerken. Voor bedrijven die zich richten op de draf sport is het ideaal dat hun doelgroep zich bijna iedere week op een vaste plek verzamelt. Mollema: “Ik heb wel eens een week op de bank gezeten met een zak open en na die week zat er nog niks in. Dus ik moet er op uit. Het is een groot verschil of je direct na de koers in je auto stapt of dat je na die tijd nog even gezellig aan de bar staat. Dat levert vaak weer nieuwe contacten en nieuwe kansen op. Ik ben dus een vliegende vogel en die vangt gauwer wat als diegene die op een stokje zit.” Haytema: “Ik zie een avondje Victoria Park als ontspanning, want we hebben geen functie op de drafbaan. Ik ga er heen voor de aardigheid, maar het is natuurlijk onvermijdelijk dat je met klanten in contact komt. Als ik er ben geweest, dan merk ik gelijk dat mijn agenda voor de volgende week een stuk voller is.”

Sommige bedrijven hebben als partner van de drafbaan de kans gekregen om zich te profileren in Wolvega. Beijk Catering is bijvoorbeeld de cateraar op Victoria Park. Via mond-tot-mondreclame hebben ze hun lokale marktaandeel kunnen vergroten. Ben Lubberdink vertelt als directeur van het Linde College: “Via de drafbaan zijn wij op Beijk gekomen. Zij doen nu ook de catering hier in de school. Dat is misschien wel een voordeel voor die organisatie, waardoor die ook een beetje spreiding heeft van medewerkers. Als er daar niks te doen is, kan er hier één werken en noem maar op. Ze zitten op diverse plekken hier in de regio.” Ronald Fokkema noemt nog meer voorbeelden: “Ja Linde College doen wij. De Steense, de sporthal hier. Home Center... doen wij ook. Dus in Wolvega zijn we wel redelijk in de markt”.

Maatschappelijke functie

Alle respondenten zijn blij met de drafbaan in Wolvega. Sommige mensen verdienen er niet direct hun geld mee, maar zijn wel gebaat bij zoveel mogelijk bedrijvigheid in Wolvega. De drafbaan bezorgt het dorp exposure in de media en naamsbekendheid bij mensen die er mee in aanraking komen. Klarien de Wrede: “Wolvega is in den lande bekend geworden qua naam door de draf sport. Heel veel mensen kennen Wolvega door de drafbaan. Vroeger werd het natuurlijk genoemd in Studio Sport. De combinatie Hans Eysvogel en Wolvega wordt nog heel vaak gelegd.” Tegenwoordig besteed de nationale televisie bijna geen aandacht meer aan de draf sport, maar in andere landen gebeurt dat wel. Veldink: “We zenden op dit moment uit naar Frankrijk. Elke keer als wij een uitzending op Equidia

hebben, dan wordt Wolvega genoemd. Het staat letterlijk op de kaart, daar zoomen ze op in. En internationaal heeft Equidia heel veel kijkers. Dat wordt bekeken in Frankrijk, België, Duitsland, in alle drafsportlanden.”

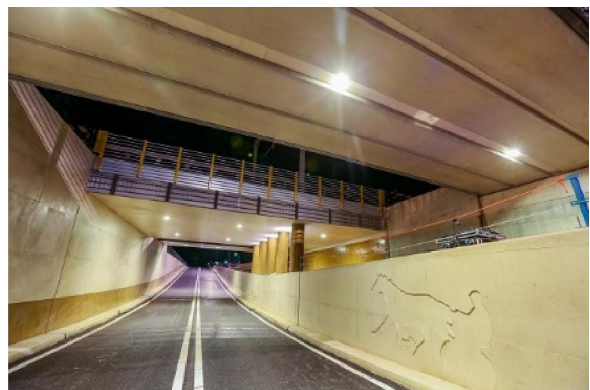
Henk Matser wil de naamsbekendheid van Wolvega graag relativeren. “Ik wilde eigenlijk het liefst een hotel openen in Heerenveen. Iedereen in de wereld kent namelijk Heerenveen. Daarom heb ik ons hotel ook Wolvega-Heerenveen genoemd. Zo snappen mensen toch waar we ongeveer zitten. Ik denk dat jij Wolvega ook alleen maar kent door je opa, anders was je hier nooit verzeild geraakt.” Ook Bernard Damhuis heeft zijn twijfels of de drafbaan Wolvega echt op de kaart heeft gezet. “Bij de aanleg van de nieuwe drafbaan heeft de gemeente een grote rol gespeeld. Zij wilden per se dat dat ding daar kwam. En de plannen waren natuurlijk mooi hoogdravend, maar goed daar heeft iedere burger wel wat voor moeten inleveren. En of de burger er gebruik van maakt, dat maakte volgens mij niet uit. Er waren natuurlijk een aantal voortvarende wethouders die zeiden van dat ding die komt hier, want dan zetten we Wolvega op de kaart. Nou ik denk dat dat niet gebeurd is, achteraf niet hoor.”

Feitelijk gezien is de drafbaan wel een unieke voorziening in Wolvega. Sjoerdje Oosterbaan: “De drafbaan hoort gewoon bij Wolvega. Wolvega is eigenlijk niks. Laten we daar niet moeilijk over doen. Wolvega heeft geen toerisme. Wolvega heeft geen groot uitgaanscentrum. Wolvega heeft weinig eetcultuur, restaurantjes et cetera. Maar als je het over Wolvega hebt, dan weten ze in Limburg wel dat daar de drafbaan is. Er is geregeld publiciteit. Dus die drafbaan moet voor Wolvega absoluut blijven bestaan. Net als Thialf en Abe Lenstra in Heerenveen.” Met het oog op de geschiedenis denkt Ralf Dekker ook dat de drafbaan heel belangrijk is voor Wolvega. “Er wordt al gekoerst sinds 1913. Het begon op de Haulerweg geloof ik. De tunnel onder het spoor, die onlangs is geopend, heeft niet voor niks aan de wand een inscriptie van een draver. En op de reinigingswagen van de gemeente staat een levensgrote foto van de draver Derek Buitenzorg. Wolvega ademt wat dat betreft echt draf sport.” De voorbeelden van de gemeentereinigingswagen en de nieuwe onderdoorgang in Wolvega zijn te zien op respectievelijk figuur 2 en figuur 3.

Figuur 2. Gemeentereinigingswagen



Figuur 3. Spoorwegonderdoorgang



Dat de drafbaan en het dorp onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, blijkt ook uit het gebouw van de plaatselijke middelbare school. Ben Lubberdink: “Het Linde College is geen gewone school, want het heeft de vorm van een drafbaan. Als je de school binnenkomt via de hoofdingang, dan kun je dat zien. Voor sommige mensen heeft het de vorm van een hoefijzer, maar het loopt iets langer door. Eigenlijk is het gewoon de print van de drafbaan die niet helemaal is afgemaakt. De drafbaan heeft een hele belangrijke regionale en provinciale aantrekkingskracht. Want er zitten hier nogal wat paardenmensen.”

Sociale functie

De drafbaan heeft een vaste groep bezoekers. Catearaar Ronald Fokkema heeft daar goed zicht op. “Het zijn meestal dezelfde mensen die hier terugkomen. En het zijn over het algemeen oudere mensen. Het is een soort sociaal gebeuren. De mensen hebben allemaal hun eigen tafeltje waar ze altijd zitten. En oh wee als het anders zit. Dit is mijn tafeltje! En nu heb je twee weken koers gehad. Dan merk je dat het gemist wordt en neemt het bezoekersaantal automatisch weer toe.” Mijn oudere respondenten komen al van kinds af aan op de koers. Voor hen is het ondenkbaar om niet naar de drafbaan te gaan. Zelfs al vonden ze het vroeger veel leuker of gezelliger. Wijkbewoner Els Top: “Ik heb jarenlang met mijn man buitenuit gewoond. Na zijn overleden wilde ik graag de koersen in Wolvega blijven bezoeken. Daar zitten mijn vriendinnen en ik iedere week aan hetzelfde tafeltje. Zelf heb ik geen rijbewijs, dus ben ik naar Wolvega verhuisd.” Wijkbewoner en oud-trainer Roelof Kromkamp: “Ik heb geen idee hoe het hier thuis klinkt als er koers is. Dan ben ik namelijk altijd op de drafbaan. We hebben een vaste vriendengroep, best een leuke club. We zitten altijd bij Paal één, je weet wel vooraan als je de grote zaal binnenkomt.”

De drafbaan trekt echter niet alleen bezoekers uit Wolvega. Juist niet, zo stellen de meeste respondenten. Niek van der Oord is redactiecoördinator van de Stellingwerf en zegt: “Als je de straat op gaat en met mensen praat... Ze weten allemaal dat de drafbaan er is, maar 99 van de 100 Wolvegaasters komt er nooit. En dat geldt niet alleen voor de mensen uit Wolvega, maar voor de hele gemeente denk ik. De lokale betekenis is volgens mij niet zo groot. Ik denk dat ze hoofdzakelijk publiek trekken van buiten Weststellingwerf.” De drafbaan trekt wel degelijk bezoekers uit de regio, maar hun woonplaats lijkt daarin niet bepalend. Klarien de Wrede: “Mensen die naar de drafbaan komen hebben affiniteit met de draf sport. Dat is niet iets typisch uit Wolvega of uit Weststellingwerf. Juist niet zou ik zeggen. Het is een wereld op zich. Reisafstand maakt niet uit.” Mollema: “Bij de opening van de drafbaan hebben alle bewoners in de aangrenzende wijken een uitnodiging in de bus gekregen. Ze hadden gratis entree en werden ontvangen met een drankje. Daarbij moesten ze een formulier invullen. En wat bleek nou? Meer dan tachtig procent was nog nooit op de baan geweest en die mensen wonen letterlijk tegen de baan aan. Daar kun je je vraagtekens bijzetten, maar dat is wel een heel eerlijk iets. Dan denk ik van jongens kijk eens in de spiegel. Als die mensen al nog nooit op de baan zijn geweest, waarom zou Pietje Puck van een uur verderop wel komen?”

De respondenten die geen persoonlijke betrokkenheid hebben met draf sport maar wel met het dorp Wolvega, roemen de oude drafbaan om zijn plaatselijke functie. Dit doen zij op basis van retrospectieve betekenisgeving (Weick et al., 2005). De beleving van de lokale bevolking was heel anders op de oude drafbaan in vergelijking met de nieuwe. Bernard Damhuis: “De Wolvegaasters hebben niet zoveel meer met de koers. Voorheen was dat wel anders. Want dan zag je die vader ging heen en die vader ging heen en die... even een gokje doen en lekker even babbelen met iedereen weet je wel. Dus ik denk dat die sfeer anders is geworden. Vroeger was het meer een volksport hier in Wolvega, men was er trots op. Maar dat is een beetje verdwenen. Die sociale functie die het vroeger had, die zie ik niet meer terug.” Van der Oord: “De oude drafbaan was volgens mij meer een begrip, ook lokaal heb ik de indruk. Dat mensen daar echt naartoe gingen voor een gezellig avondje uit. Het kneuterige, het ons kent ons. Midden in het dorp. Nu ligt het buiten het dorp en gaat het een stuk professioneler.” Volgens Klarien de Wrede was de verbinding van de oude drafbaan met het dorp heel groot, maar ligt dat niet alleen aan de locatie. “Dat is niet meer de actualiteit van nu. Iedereen heeft het drukker, heeft andere vrijetijdsbestedingen en ja sommige mensen staan ook financieel best wel onder druk.”

De huidige generatie Wolvegaasters hebben de oude drafbaan niet echt meegemaakt. Zij voelen zich dan ook niet verbonden met de draf sport. Althans daar kan Bernard Damhuis in zijn jongerencentrum niets van merken. “De jongeren hier zijn daar absoluut niet mee bezig, die hele koers niet. De generatie die nog heeft meegemaakt toen de nieuwe drafbaan kwam, vindt het vooral

geldweggooierij. Ze hebben het idee dat de gemeente er ontzettend veel geld achteraan heeft gegooid, gemeenschapsgeld. En daar komt bij. Nu is het echt commercieel geworden weet je wel, een echte commerciële tent. Dat was het vroeger ook wel, maar toen had het nog een sociale functie.” De Stellingwerf plaatst als lokale krant elke week een verslag van de koersen. De redactie doet dit trouw, maar toch vragen ze zich af of ze de draf sport daarmee niet overwaarderen. Van der Oord: “Wij doen wel eens lezersonderzoeken. Dan vragen wij mensen van wat lees je nou in de krant? En ik spreek zelden iemand die zegt die verhalen van de drafbaan, die zou ik niet willen missen. De drafbaan is toch een beetje het visitekaartje van Wolvega, dus wij vinden dat wel belangrijk. Maar als ik kijk naar onze abonnees, dan twijfel ik of er wel behoefte naar is. Er is geen link meer met de plaatselijke omgeving.”

Multifunctioneel

De drafbaan heeft niet voor niks haar naam laten veranderen van ‘drafcentrum’ in ‘Victoria Park’. Het management wilde een nieuw imago, maar het complex moest ook gebruikt worden voor meer dan draf sport alleen. Het terrein en de gebouwen waren voorheen alleen rendabel op een handjevol koersdagen per jaar. De voorzieningen zijn dusdanig op orde dat de locatie ook gebruikt kan worden voor verschillende evenementen. Alle respondenten weten dat de drafbaan een multifunctioneel centrum is en prijzen de accommodatie. Het complex is zowel van binnen als buiten representatief. En verder ligt het dichtbij de snelweg, het veroorzaakt geen overlast in het centrum, er is een groot parkeerterrein beschikbaar, het heeft een behoorlijke capaciteit en het is volledig omheind.

Toch blijft de evenemententak achter bij de verwachtingen van het management. Veldink: “Ja die events, dat is echt mondjesmaat. Dat zou veel meer moeten. Zo kun je buiten de koersdagen om ook huur van de zaal krijgen en omzet van de horeca”. Dekker: “De event tak hebben we meer naar Beijk geschoven. Want ja bij events moet er toch altijd gegeten en gedronken worden. Beijk had er wel iemand voor die evenementen moest verkopen. Nou dat gaat nog steeds mondjesmaat. We hebben hier ieder jaar theatervoorstellingen, kerstconcerten, jazzconcerten... We hebben hier af en toe seminars van de Rabobank. Dus ja in die zin hebben we wel een aantal events. Maar het is lastig om echt evenementen op te zetten en ook winstgevend te maken”.

De locatiemanager van Beijk Catering vertelt dat 80 procent van hun omzet op de drafbaan behaald wordt op koersdagen. De overige 20 procent komt binnen via events. Het valt Fokkema op dat deze evenementen vooral geboekt worden door bedrijven die bekend zijn met de drafbaan. “Ik denk dat 60 tot 70 procent van deze groep klanten de locatie al kent. Het is onze taak en die van de stichting om ook mensen binnen te halen die niks met de draf sport hebben. Dat blijkt namelijk een grote drempel. Buitenstaanders denken dat de drafbaan alleen een drafbaan is. Maar mensen die voor het eerst komen denken wel van wow dit is mooi, hier kan je ook andere dingen doen. Onbekend maakt onbemind. Maar nu je een aantal jaar open bent zijn er wel verschillende bedrijven die heel enthousiast over deze locatie praten, dat weet ik zeker.”

5.2 Samenwerking

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 4:

- In hoeverre is er sprake van samenwerking tussen verschillende stakeholders, volgens betrokken stakeholders?
- Als er sprake is van samenwerking; benoemen stakeholders deze dan als cooperation of collaboration en waarom?
- Wat zijn volgens stakeholders de randvoorwaarden voor toekomstige samenwerking?

5.2.1 Internationale samenwerking

Alle respondenten zijn ervan op de hoogte dat Victoria Park een samenwerkingsverband heeft met een Franse partij. Diegene die geen persoonlijke betrokkenheid hebben met de draf sport weten niet precies wat deze samenwerking inhoudt, maar wel dat die sportief en financieel van levensbelang is

voor de drafbaan. De PMU en Le Trot zijn respectievelijk de Franse wed- en draforganisatie. Bijna alle respondenten zijn zich ervan bewust dat de drafbaan zonder deze samenwerking waarschijnlijk niet meer had bestaan, in ieder geval niet op professionele basis.

Als we deze vorm van internationale samenwerking onder de loep nemen, dan is hier sprake van 'collaboration' (Shipper et al., 2013). Sleutelinformant Patrick Davidson heeft uitgelegd wat de samenwerking precies behelst. De PMU heeft met de draverijen in Wolvega extra spelaanbod. Doordat de competitie interessant is en bekende namen trekt loopt de wedomzet in de miljoenen. Drie procent van deze omzet wordt overgemaakt naar Nederland, waarmee het verhoogde prijzengeld wordt gefinancierd. Als voorwaarde organiseert de drafbaan enkele draverijen die voorbehouden zijn aan paarden met de Franse nationaliteit. In Frankrijk kampt Le Trot met een overschot aan Franse dravers. Ze hebben in tientallen drafportlanden een circuit opgezet om een afzetmarkt te creëren. Het is de bedoeling dat Nederlandse eigenaren Franse paarden kopen omdat daar een lucratief programma voor is opgesteld. Wat deze constructie zo bijzonder maakt is dat alle partijen er baat bij hebben. Volgens de theorie van Shipper et al. (2013) is dat de reden waarom de samenwerking zo succesvol is en al zo lang stand houdt.

Als ik vraag naar de bedrijfsmatige droom van de baanmanager, dan hoopt hij naast de PMU met nog een internationale wedaانبieder een samenwerkingsverband aan te gaan. Dekker: "We hebben een hele goede verstandhouding met de PMU, de Fransen. Maar om het hier nog groter of nog beter te maken zou ik met nog een wedorganisatie in zee willen gaan. Want weddenschappen zijn toch de kurk waar we als sport op drijven." De Nederlandse sport ontvangt een contractueel afgesproken percentage van de wedomzet die in het buitenland gedraaid wordt. Wanneer buitenlandse wedders meedoen in dezelfde 'pool' dan heeft dat ook effect op de binnenlandse omzet. Hoe meer geld er op één koers gewed wordt, hoe meer er in principe te verdienen valt bij de totalisator. En hoe lucratiever de wedmarkt, hoe meer wedders zich aangetrokken voelen. Dit is een zichzelf versterkend effect. De huidige informatietechnologie zou een globale wedmarkt kunnen faciliteren voor zowel wedders als wedaانبieders (Castells, 2011). Een samenwerkingsverband tussen drie wedaانبieders uit verschillende landen zou uniek zijn. Om dit te realiseren moeten er een aantal hordes genomen worden. Voorbeelden van randvoorwaarden zijn het omzeilen van problematiek rond Europese regelgeving, verschillende valuta's, et cetera.

5.2.2 Samenwerking met de gemeente

Over de samenwerking tussen de gemeente en de drafbaan wordt door de respondenten verschillend gedacht. De gemeente dicht zichzelf een faciliterende rol toe. De meeste respondenten beschouwen de gemeente echter als passief. Dat hoeft niet per se een negatief oordeel te zijn, want de gemeente heeft momenteel hele andere prioriteiten. De samenwerking met de drafbaan beperkt zich momenteel vooral tot het verstrekken van vergunningen en is daarom een voorbeeld van 'cooperation' (Shipper et al., 2013). Beide partijen hebben hun eigen actiepunten en werken niet tot nauwelijks samen. Opvallend is dat veel lokale organisaties nieuwsgierig zijn naar de bereidheid van de gemeente om vergunningen te verlenen voor grote evenementen op de drafbaan. Eigenaar Casper Veldink beweert stellig dat hij reeds toestemming heeft om naast drafport twaalf keer per jaar groots uit te pakken.

Historie

Omdat de drafbaan al ruim honderd jaar actief is in Wolvega, is het vanzelfsprekend dat ze een rijke historie hebben qua samenwerking met de gemeente. De gemeente is de drafbaan goedgezind en heeft in het verleden al eens geholpen bij financiële nood. In retrospectief wordt er betekenis gegeven aan de relatie tussen de gemeente en de drafbaan. Lubberdink: "De gemeente heeft vroeger een stuk terrein gekocht van het drafcentrum. Door het Linde College hier neer te zetten kreeg de drafbaan meer lucht. Dat is de reden geweest dat wij hier gekomen zijn." Toen de drafbaan in 2009 failliet

dreigde te gaan heeft de gemeente ook de vinger aan de pols gehouden. De Wrede: “Als de draf sport hier zou verdwijnen had Ed Maas dit complex terug moeten kopen en hadden wij een woningbouwvergunning moeten verstrekken. Nou we weten allemaal hoe de woningmarkt is op dit moment. We hebben met de Lindewijk nog een grote woonwijk hier, dus voorraad voldoende. Het was de gemeente ook wat aangelegen om de functie als drafbaan te behouden.”

Toen Casper Veldink de drafbaan redde en Victoria Park lanceerde, was de gemeente enthousiast. Hoewel de gemeente geen deelgenoot was van de transactie, zijn ze de kopers toch tegemoet gekomen. De Wrede: “De gemeente kan soms faciliteren door mensen te begeleiden bij bepaalde wettelijke procedures. Een collega van mij is aangewezen als contactpersoon toen Veldink eigenaar werd. Op die manier hoeft Casper niet bij een aantal loketten in deze organisatie terecht.” Toch is het niet zo dat de gemeente de drafbaan een voorkeursbehandeling geeft. De Wrede: “De drafbaan is ook gewoon een onderneming. En iedereen moet volgens dezelfde regels behandeld worden. In het verleden is er ooit wel eens een initiatief geweest met een autoveiling. Ja, dat wilden wij daar gewoon niet hebben. Daar heb je dan als gemeente weer een rol in. We moeten rekening houden met de eventuele invloed op de omgeving. En wat trek je met een autoveiling aan? Dat is in ieder geval geen hoofdactiviteit van een drafbaan.”

Initiatieven van de gemeente

In de huidige tijd is er niet veel interactie tussen de drafbaan en de gemeente. Veldink: “De gemeente werkt mee, werkt niet tegen. Maar we hebben er ook niet veel voordeel bij. Het is niet dat zo dat ze ons bijvoorbeeld kunnen steunen met subsidies of iets dergelijks. Ze zijn wel lid van de Business-Club. Af en toe komen er wel eens mensen van de gemeente langs en af en toe nodigen we wel eens mensen uit.” De gemeente zal in ieder geval niet veel gebruik maken van de drafbaan als multifunctioneel centrum. De Wrede: “We hebben nog niet zo'n oud gemeentehuis. Daar zit een grote raadzaal in wat ook makkelijk om te bouwen is tot. Dus voor bewonersbijeenkomsten of dat soort dingen, dat kunnen wij prima zelf organiseren. Daarvoor wijken we niet uit naar Victoria Park.”

Er is één respondent die duidelijk meer verwacht van de gemeente. Diegene verwijt de gemeente dat zij helemaal niks doet. “De huidige burgemeester komt misschien alleen als er wat te eten of te drinken is. Gratis natuurlijk. Nee, ik ben niet positief over deze burgemeester. Burgemeester Heite wel. Dat was een echte paardenman, die heeft zich vaak voor de drafbaan ingezet.” Sikko Kapenga ziet dat de gemeente met beperkte middelen best wel veel aandacht schenkt aan de drafbaan: “Ze benoemen het altijd in hun uitingen. Als ik de gemeentegids bekijk dan staat er vaak iets met een paard op. We hebben hier een onderdoorgang onder het spoor. En daar zit ook iets van draf sport opgeplakt. Ze zijn blij met de drafbaan omdat ze er als gemeente uniek mee zijn. Nou ja, dat klopt ook wel.”

De gemeente staat open voor initiatieven, maar zal zelf niet het voortouw nemen. De Wrede: “Wij kunnen heel veel verbindingen leggen of wat ook maar. Maar in eerste instantie moeten de ideeën bij de bedrijven zelf vandaan komen. Wanneer het niet loopt gaan wij niet zeggen van je kunt dit of dit of dat wel. Om het maar even heel zwart-wit te stellen. Soms kun je nog wel meedenken, maar je moet niet op de stoel van de ondernemer gaan zitten. Dat is geen gezonde situatie. We zijn meer dan blij met de drafbaan en gebruiken het ook om ons te profileren.” De samenwerking tussen de gemeente en de drafbaan is vooral gebaseerd op ‘cooperation’, maar de gemeente lijkt wel open te staan voor ‘collaboration’ (Shipper et al., 2013). Bijvoorbeeld door communicatie tussen stakeholders te faciliteren. Randvoorwaarde is dat het initiatief daarvoor wel van de drafbaan komt of van een andere partij.

Andere prioriteiten

Voor mijn onderzoek wilde ik in eerste instantie een persoonlijke afspraak maken met de burgemeester van Weststellingwerf. Hij kon echter geen tijd vrijmaken voor dit onderwerp en heeft

mij in contact gebracht met beleidsmedewerkster Klarien de Wrede. Zij heeft mij uitstekend te woord gestaan, maar de actie van de burgemeester verschaft mij wel informatie. Kennelijk spelen er momenteel belangrijkere onderwerpen dan het wel en wee van de drafbaan.

Drie respondenten zijn zich er actief van bewust dat ze niet te veel moeten verwachten van de gemeente. Ze weten dat er momenteel andere prioriteiten spelen die voorrang behoeven. Kagenga: “Ik moet eerlijk zeggen dat de gemeente nu andere prioriteiten heeft. Het fuseren met andere gemeentes, dat staat bijvoorbeeld hoger op de agenda. Ik ben er van overtuigd dat de gemeente in zijn huidige vorm geen tien jaar meer zal bestaan. Misschien worden we een onderdeel van Heerenveen of fuseren we met Ooststellingwerf, dat is wel redelijk voorspelbaar.” Lubberdink: “Ik denk niet dat de gemeente zoveel belang hecht aan de drafbaan dat ze daarin willen investeren of willen participeren. Voor de gehele overheid geldt momenteel dat er andere prioriteiten zijn. Stel dat ik eigenaar zou zijn van het drafcentrum, dan was ik benieuwd hoeveel moeite ik moet doen om bijvoorbeeld popconcerten te kunnen organiseren.”

5.2.3 Weststellingwerf als paardengemeente

De gemeente Weststellingwerf wilde een aantal jaar geleden dé paardengemeente van Nederland worden. In de omgeving is er genoeg te beleven op paarden gebied, van topsport tot recreatie. Eveneens hebben verscheidene vooraanstaande hippische ondernemers zich gevestigd in de regio. Met het concept ‘paardengemeente’ heeft de gemeente een poging gedaan tot ‘collaboration’ (Shipper et al., 2013). De gemeente, de paardensector en de lokale ondernemers hadden moeten profiteren van het nieuwe imago. Helaas is dit ‘city branding-proces’ gestrand omdat er niet voldaan is aan alle randvoorwaarden van ‘collaboration’. Namelijk het betrekken van alle stakeholders (Ansell & Cash, 2007) en het creëren van lotsverbondenheid (Ansari et al., 2013).

Klarien de Wrede legt uit wat het plan inhield en waarom het is mislukt. “We hebben een aantal jaar geleden het werkboek gehad. Dat was een soort ambitie van ons college om een aantal punten te realiseren. Eén van die punten was om Wolvega als paardengemeente op de kaart te zetten. Het idee is ontstaan naar aanleiding van een inventarisatie. We hebben hier de drafbaan, we hebben een dierenkliniek, we hebben relatief veel paarden in onze gemeente, et cetera. We hebben de Weststellingwerfse paardendagen gehad en daar hebben wij als gemeente ook best veel energie ingestoken. Met name om partijen bij elkaar te brengen. Maar dat gaf helaas nog geen garantie tot samenwerking. Alle takken van paardensport zijn verschillende eilandjes hebben wij gemerkt. Als gemeente kun je wel ergens het voortouw in nemen, maar dan wordt al snel gezegd van: ‘dat wil de gemeente’. Nou ja, dat werkt dus ook niet. We zijn dus met dat project gestopt.” De benadering van de gemeente werd als top-down ervaren en dat werkt averechts om stakeholders te activeren (Cross, Ernst & Passmore, 2013).

Henk Matser is één van de weinige respondenten die weet of durft te vertellen waarom het idee ‘de paardengemeente’ geflopt is. Hij stelt dat de relevante partijen hun eigen belangen en identiteit niet in een breder kader konden plaatsen, wat juist essentieel is voor het slagen van complexe samenwerking (Ter Haar et al., 2014). “We zijn soms te bang om iets voor een ander te doen. Zo’n idee om je meer te profileren als paardengemeente, daar had iedereen profijt van kunnen hebben. Niet alleen de paarden, maar ook lokale ondernemers. Zelfs de huizenmarkt, de stallenbouwers, noem maar op. Iedereen had moeten helpen. Maar dan zegt eentje: ik ga toch niks met die lui met die koetsjes doen. Daar heb ik niks mee, wil ik niks mee en ga ik ook niks voor doen. Ja, dan wordt het al een zinloze discussie. Je moet alle neuzen één kant op hebben. De burgemeester had wel een mooi groepje samengesteld, maar met enkel bestuurders en geen uitvoerders.” Zeer opvallend is dat niemand van de drafbaan gevraagd is of deelgenomen heeft in deze groep. Zeker omdat zij een deel van de expertise hebben om ‘de paardengemeente’ inhoud te geven.

De Stellingwerf had als lokale krant het concept 'paardengemeente' al omarmd. De hoofdredactie in Meppel wilde het plan kracht bij zetten door een aparte krant uit te geven. Ook hier bleek de versplintering in de paardenwereld de bottleneck. Van der Oord: "De gemeente wilde echt dé paardensportgemeente van Nederland worden. Groot onderzoek, een heleboel tamtam. Het is nooit echt van de grond gekomen. Destijds hadden wij het idee om een soort paardenkrant te beginnen, maar dan lokaal. En daar hebben wij ook behoorlijk aan getrokken, maar dat was commercieel niet haalbaar. Er waren verhalen genoeg, daar mankeerde het niet aan. In de vakantietijd hadden we een ellenlange lijst samengesteld met allerlei organisaties die ook maar iets met paarden te maken hadden. En daar ben ik mee naar de commercie gestapt. Als al die kleine bedrijfjes nou eens gingen adverteren, maar daar was op de ene of andere manier geen belangstelling voor."

Volgens Lubberdink was de gemeente ook niet in staat om het concept 'paardengemeente' genoeg kracht bij te zetten. "Dat was een leuk streven, maar daar hangen ook altijd budgetten aan. En ik denk dat de gemeente daar geen geld voor heeft, zeker niet op dit moment." Volgens Kapenga blijft het idee van de 'paardengemeente' relevant, zelfs als ze fuseren met nabije gemeentes. "Als je bekijkt waar de gemeente uniek in is, dan zijn de paarden wel een onderdeel. Ik heb natuurlijk in de Stichting Promotie Weststellingwerf gezeten en daar werd op een gegeven moment gezegd van ja we zijn een unieke fietsgemeente. Nou ik heb gezegd dat als een gemeente helemaal niks meer kan verzinnen, dan roepen ze je kan hier heel leuk fietsen. Het idee van de paardengemeente is echt uniek, dus dat is een goed idee."

5.2.4 Samenwerking met lokale organisaties

De samenwerking tussen de drafbaan en lokale organisaties is minimaal. Deze samenwerkingsverbanden zijn vooral gebaseerd op 'cooperation', omdat ze relatief weinig impact hebben (Shipper et al., 2013). Alleen de bedrijven die gelieerd zijn aan de drafbaan of de drafbaan mengen zich intensiever. Logisch, want zij hebben een duidelijk gezamenlijk belang. De drafbaan bezorgt bijvoorbeeld de Dierenkliniek indirect omzet en Beijl Catering de kans op meer omzet in het dorp. De overige organisaties hebben misschien ook wel een gezamenlijk belang met de drafbaan, maar deze is in ieder geval niet concreet gemaakt door wie dan ook. Als organisaties die zichzelf als onafhankelijk van elkaar beschouwen niet in dialoog treden om hun relatie op een andere manier te interpreteren, dan zal er ook geen samenwerking tot stand komen (Ansell & Cash, 2007).

De drafbaan werkt samen met lokale ondernemers door bijvoorbeeld ereprijzen te bestellen in het dorp. Verder organiseren ze uitjes en rondleidingen waar meerdere lokale bedrijven en verenigingen gebruik van hebben gemaakt. Ook dit zijn voorbeelden van 'cooperation' omdat ze niet structureel zijn (Shipper et al., 2013). De reclameborden en business-seats zijn niet specifiek verkocht aan lokale organisaties, maar eerder aan personen die affiniteit hebben met de drafbaan.

Grote ondernemers

Met stakeholders als Van der Valk en Home Center zijn twee vooraanstaande ondernemers in Wolvega betrokken bij mijn onderzoek. Voor Van der Valk is Victoria Park niet alleen een partner, maar ook een concurrent. Matser: "De drafbaan wordt ook verhuurd voor feesten, vergaderingen en evenementen. Die wil ik hier natuurlijk ook graag hebben. Neem bijvoorbeeld de Rabobank. Die had vroeger vergaderingen van tussen de vier- en vijfhonderd personen. De ongeschreven regel was dat wij tot vierhonderd man deden en Victoria Park boven de vierhonderd. Maar nu hebben we ze allebei niet meer, omdat ze die afdeling hebben gesloten." Henk Matser heeft persoonlijk bijna geen contact met de drafbaan, want dat verloopt via zijn rechterhand. Een samenwerkingsverband is het 'Victoria Park-arrangement'. Deze combinatie ticket biedt klanten een slaapplek in Van der Valk en een avondje uit op de drafbaan. Matser had stiekem gehoopt dat dit meer aftrek zou vinden. "Het is niet zo spannend, zeker niet wat ik ervan had gehoopt. Die arrangementen zijn op een handje te tellen op jaarbasis. Het is een leuke toevoeging, maar voor mij voelt het als een speldenprik. Sinds kort bieden we op één

commercieel team na onderdak aan alle schaatsploegen. Kijk, dat zet zoden aan de dijk. Maar we hebben ook een golf-arrangement waarbij je kunt spelen in Havelte, Leeuwarden, Lauswolt of St Nicolaasga. Nog nooit één verkocht. Het kan dus nog erger. Hoe meer je ervan verkoopt hoe beter iedereen weet wat die moet doen. En als het wat kneutiger overkomt, dan verkoop je het daardoor ook weer minder. Ik merk wel dat als ik aanbiedingen doe op een wedstrijddag. Dat ik dan wat meer kamers verhuur. Voor ons en voor de klanten is het alleen verwarrend dat er geen vaste wedstrijddag is. Ik snap dat zij hun kalender moeten aanpassen aan Frankrijk, maar het maakt het wel lastiger om iets te organiseren." Het resultaat van de samenwerking met Van der Valk is minimaal en vooral op communicatievlak is er een hoop te verbeteren.

De samenwerking tussen Home Center en de drafbaan bestaat al erg lang. Sikko Kapenga: "Home Center is één van de langste reclamemakers. Dat is ook het enige wat we momenteel nog doen. Vroeger was Home Center behoorlijk betrokken en pakten we groot uit met sponsordagen en al. Rob Feenstra was destijds eigenaar van dit bedrijf. Hij is de schoonvader van Arnold Mollema en leefde echt voor die sport. In oktober 1995 hebben wij Home Center gekocht en ik moet eigenlijk zeggen dat wij totaal niks met paarden hebben. Voor Rob Feenstra waren de sponsordagen liefhebberij. Het heeft vooral een hoop plezier opgeleverd, laten we het daar maar op houden. Als Home Center er financieel beter van was geworden, dan hadden we ze vandaag de dag nog georganiseerd. Onze doelgroep komt echter niet specifiek op de drafbaan." Ook de samenwerking met Home Center is minimaal. Opvallend is om te zien hoe de intensiviteit van de samenwerking door de jaren heen enorm is veranderd en eigenlijk afhankelijk was van één persoon.

Drafsport gelieerde organisaties

De dierenkliniek is één van mijn vier stakeholders wiens omzet voor een deel afhankelijk is van de drafsport. Ze zijn een lokale partij en werken samen met de drafbaan op verschillende manieren. Haytema: "Via een reclamebord sponsoren wij de drafbaan. Dat vind ik niet meer dan normaal als je ziet hoeveel drafsportklanten wij hebben. Verder zijn onze kliniekfaciliteiten altijd beschikbaar bij ongelukken en noodgevallen. Vroeger hadden wij ook koersdienst. Dat wil zeggen de EHBO en de dopingcontrole. Maar daar is jaren geleden ophef over geweest. Er was zogenaamd sprake van belangenverstremming omdat wij zowel de dopingcontrole deden als de medische begeleiding op een aantal drafstallen. Wij hebben de eer aan onszelf gehouden en een stapje terug gedaan. Als de gelegenheid zich voor doet organiseren we verder een evenement op de drafbaan. Eén twee drie zie ik geen verdere uitbreiding van de samenwerking." Indirect zorgt de dierenkliniek ook voor kruisbestuiving tussen de verschillende takken van paardensport. Haytema: "Iedereen die hier binnenkomt krijgt wat mee van de drafsport. Via ons logo langs de weg, via de succesverhalen van internationale dravers. De publiciteit die we daar uithalen komt ook deels ten goede aan de drafsport. Tenminste dat proberen we wel een klein beetje te promoten." Ondanks dat beide partijen van elkaar profiteren is dit wat mij betreft toch een voorbeeld van 'cooperation' (Shipper et al., 2013). Er wordt namelijk niet gehandeld vanuit een vooropgezet plan om samen een win-win situatie te creëren.

Beijk Catering is vanaf het begin de cateraar op Victoria Park. Volgens zowel Ronald Fokkema als het management van de drafbaan, verloopt die samenwerking goed. Veldink: "We hebben de hele catering aan Beijk uitbesteed. We willen dat dat op een hoog niveau staat en dat hebben we in de loop der jaren ook opgebouwd. Iedereen die hier geweest is, is zeer te spreken hoe dat is gedaan. En wij zijn heel blij met de manier waarop wij dat met hun doen." Fokkema: "We betalen pacht op omzetbasis. Van onze omzet op de drafbaan wordt 20 procent behaald buiten de drafsport om. Dat is eigenlijk nog te weinig. Het liefst zit ik elke dag vol, dat zou voor beide partijen het mooiste wezen. Onze samenwerking met de stichting is goed, maar we gaan altijd iets langs elkaar heen. Het is best wel lastig als je meerdere partijen hebt in één pand. En dat gaat wel eens scheef. We moeten aan de slag en naar buiten brengen dat er mogelijkheden zijn voor evenementen. Daarvoor hebben we meer contactmomenten onderling nodig. Dat is gewoon heel belangrijk. Het wordt wel steeds beter, maar

het is gewoon af en toe heel lastig. Meestal is de koerskalender een half jaar van tevoren bekend. De draverijen vinden meestal plaats in de weekenden. En wanneer gebeurt eigenlijk een familiefeest... in de weekenden, dat is gewoon lastig om te combineren. We moeten ons echt richten op de bedrijvenkant door de week. Dat is makkelijker dan in de weekenden.” Zowel Victoria Park als Beijk Catering is zich ervan bewust dat er wat moet gebeuren om van de evenemententak een succes te maken. Fokkema: “Het eerste jaar is voor ons een leerjaar geweest waarin wij moesten wennen aan de bezoekers en de bezoekers aan ons. Drie jaar geleden kregen wij het stadion van Heerenveen als nieuwe locatie en daar hebben we onze zinnen opgezet. De drafbaan is toen een beetje links komen te liggen. Nu alles draait is het zaak om onze aandacht weer te verdelen.” Hoewel de samenwerking met Beijk tekenen vertoont van ‘collaboration’ zou ik het toch willen omschrijven als ‘cooperation’ (Shipper et al., 2013). Hoewel de bereidheid tot een win-win situatie er ongetwijfeld is, zijn de wederzijdse inspanningen nog niet toereikend.

Maatschappelijke organisaties

De samenwerking met het Linde College is éénrichtingsverkeer en dus een voorbeeld van ‘cooperation’ (Shipper et al., 2013). De middelbare school heeft afspraken gemaakt met de drafbaan over het gebruik van het parkeerterrein voor leraren. Lubberdink: “Voor ons is Victoria Park de ideale buurman. Voor echt grote feesten gaan we ook naar het drafcentrum. Vroeger hielden we ook examens in de grote zalen, maar na de verbouwing kan dat niet meer. In Las Vegas kan je geen examens maken. En voor gangbare activiteiten zijn de tarieven van de drafbaan gewoon te duur voor ons. Maar volgens mij kunnen wij als school toch nooit een bijdrage leveren aan de exploitatie van Victoria Park. Casper Veldink wil graag jonge mensen interesseren voor de paardensport, maar wij hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Wij moeten ervoor zorgen dat de kinderen niet aan de drank geraken, niet gokverslaafd, niet gameverslaafd, noem maar op. Dan kan je moeilijk met z’n allen naar de drafbaan gaan en eens lekker gokken.”

De samenwerking met de Stellingwerf is eveneens éénrichtingsverkeer, maar dan de andere kant op. De lokale krant reserveert trouw ruimte om publiciteit te genereren voor de drafbaan. Van der Oord: “Ons contact met de drafbaan volgt uit de nieuwssector en dan enkel via Bartele van Dijk, onze freelance-journalist. Ze zijn ook nooit bij ons geweest om te sparren over hoe de drafbaan kan wortelen in de lokale omgeving. Dat is nooit geweest. Er zijn tal van organisaties die doen dat wel. Die plaatsen enkele advertenties en in ruil daarvoor maken we een redactionele serie.” De Stellingwerf wil graag aandacht schenken aan de onbekende drafwereld, maar moet wel zorgen dat het financieel budget neutraal is. Een andere randvoorwaarde is dat er iemand met kennis en kunde lezenswaardige verhalen aanlevert, die op een laagdrempelige manier geschreven zijn voor de doelgroep van de krant.

Met het jongeren centrum ‘De Mix’ is überhaupt geen sprake van samenwerking. Deze organisatie ziet de drafbaan als een ‘commerciële tent’, wat misschien een drempel is voor communicatie. Bernard Damhuis woont al 22 jaar in Wolvega en heeft jarenlang een plaatselijke muziekwinkel gerund. Inmiddels is hij in dienst bij de gemeente als zakelijk leider van een zichzelf bedruipend jongeren centrum. Hij droomt van muziekactiviteiten op de drafbaan: “We zouden de drafbaan wel eens willen gebruiken. Bijvoorbeeld een groot concert. Dat je daar een Raccoon neerzet of wie dan ook. Dat zou wel heel erg leuk zijn voor Wolvega. Alles speelt zich nog vaak af in het westen of in het zuiden van het land. Mijn stille wens is om erin te slagen de grote jongens hierheen te halen. De drafbaan is daar een fantastische plek voor. De hele infrastructuur leent zich ervoor om een heel leuk concert neer te zetten. Het heeft een groot parkeerterrein. Het is omwapt, dus met een aantal beveiligers is het makkelijk in de hand te houden. En brandgevaar zit je niet mee, want er zijn veel vluchtwegen.” Damhuis is zich ervan bewust dat het organiseren van een groot spektakel gepaard gaat met een grote investering. “Met de huidige prijzen van bands ben je gewoon kapitalen kwijt. En wie wil zich er nog aan branden denk ik dan. Zo’n eigenaar zal het wel leuk vinden, maar wil waarschijnlijk ook geen risico lopen. En je hebt toch grote namen nodig om voldoende publiek te trekken. Ik durf er

als jongerencentrum mijn handen niet aan te branden, maar we willen wel meedoen door bijvoorbeeld een groot podium op te zetten.”

Er zijn zes respondenten die uit zichzelf woorden noemen zoals concert, festival, muziek en podium. Kennelijk is er een breed gedragen wens om zo'n soort evenement te organiseren. Een samenwerkingsverband tussen lokale partijen waarbij mogelijk risico gedeeld wordt lijkt niet ondenkbaar. De burgemeester van Weststellingwerf is tevens voorzitter van Friesland Pop en zal zich waarschijnlijk inzetten voor grote muziekactiviteiten mits hij groen licht krijgt van zijn veiligheidsfunctionaris. Volgens Damhuis is het best mogelijk om in een dorp als Wolvega een succesvol evenement neer te zetten. “Vroeger kwam ik vaak op de oude drafbaan om concerten bij te wonen. Ik woonde destijds in Steenwijk, maar voor bijvoorbeeld de Golden Earrings kwam men massaal naar Wolvega. We hebben hier recent een popcollectiefje gehad die de aspiraties had om iets groots neer te zetten. Ik geloof erin dat je zoiets in een klein dorp kan doen als je een goede formule hebt. Als het maar gezellig is, als het maar leuk is, als er maar goeie muziek staat. Het gaat mij niet om het geldelijk belang, maar om het sociale belang dat je hier ook wat in het Noorden te doen hebt. Wat zou het mooi zijn als U2 naar de drafbaan komt. Als je dat voor elkaar krijgt, dan maakt de plek niet uit. Dat zie je aan PinkPop, een hele gewone locatie maar dat trekt wel veel mensen. Zwarte Cross, de formule is fantastisch. Driehonderdduizend man? Die gaan daarheen omdat er iets leuks te doen is.”

5.2.5 Samenwerking met de gemeenschap

Naast de 1,5fte die werkzaam is op de drafbaan helpen talloze vrijwilligers om de boel draaiende te houden. Deze vrijwilligers hebben bijna allemaal een persoonlijke relatie met de drafbaan en komen niet per se uit Wolvega of uit de gemeente Weststellingwerf. Verschillende respondenten hebben zich uitgelaten over hoe de drafbaan zich presenteert ten opzichte van de lokale bevolking en de consequenties die dat volgens hen met zich meebrengt.

Klantenbenadering

De mensen uit Wolvega lijken momenteel niet bezig te zijn met de drafbaan. Victoria Park slaagt er volgens alle respondenten niet in om de lokale bevolking te interesseren. Ze opereren op een apart podium wat met name de laatste jaren internationaal georiënteerd is. De drafbaan richt zich in de communicatie vooral op hun eigen doelgroep. Dit is een keerzijde van globalisering (Graham & Marvin, 2001). Victoria Park kondigt haar evenementen bijvoorbeeld aan op social media, wat alleen terecht komt bij diegene die de kanalen van Victoria Park online volgt. Volgens Henk Matser brengt de drafbaan de mensen in de war door hun gebrek aan communicatie. “Ik snap af en toe niet hoe het rooster in elkaar zit. Afgelopen week was het op donderdag. Dan is het weer op vrijdag. Dan is het weer niet. En dan op zaterdag. Ik weet dat dat met Frankrijk te maken heeft, maar voor een leek zoals ik is het niet meer te volgen. Ik weet ook niet hoe lang de kalender van tevoren bekend is, want ik heb het gevoel dat de dagen tussendoor ook nog wel eens veranderen. Normaal was er altijd koers op Tweede Kerstdag en nu op Eerste Kerstdag. Prima, maar mensen raken daarvan in de war. De mensen hier hebben geen idee wanneer er nu weer gekoerst wordt, tenminste dat hoor ik links en rechts.” Niek van der Oord ziet ook ruimte voor verbetering: “Wat de gemeenschap betreft is de drafbaan heel erg intern gericht. Dat kan een bewuste keuze zijn, dat ik weet ik niet. Maar als burger, want ik woon zelf in de gemeente, denk ik dat ze best wat meer mogen uitstralen hier in het gebied en meer van zich laten horen.”

Victoria Park toont wel degelijk initiatief om buitenstaanders naar de drafbaan te trekken, maar kennelijk zijn de gebruikte methodes niet erg effectief. Het uitdelen van vrijkaarten in de regio, nabellen van verenigingen en een stukje ‘aftersales’ met nieuwsbrieven heeft niet het gewenste resultaat. Arnold Mollema heeft een idee waarom bepaalde methoden niet werken: “Je hebt een product te verkopen dat klinkt als een klok, maar je zult het ook aan de man moeten brengen. En niet met een foldertje, want die flikkeren ze rechtstreeks de prullenmand in. Dat doe ik ook. Ik kijk er even

naar en hup daar gaat dat ding. Maar als iemand naar me toe komt met een goed verhaal en een kleurrijke onderbouwing, dan zeg ik joh dat ga ik eens proberen.”

Ralf Dekker heeft hordes mensen voorbij zien komen die een fantastische avond hebben gehad op de drafbaan, maar merkt dat de ‘follow-up’ erg lastig is. “De olievlek proberen we steeds uit te breiden. En dat doen we deels met social media, met de livestream, we adverteren altijd nog wel wat, we bellen de bedrijven op, we gaan langs, we hebben een brochure. Nieuwe bezoekers komen hier meestal in groepsverband. Bij wijze van spreken je bent timmerman en je gaat morgen mee met bouwbedrijf puntje. En daarvoor heeft één iemand alles geregeld. Jij hoeft alleen te zorgen dat je om vijf uur klaar staat, dat je de bus instapt en dan ga je naar Wolvega. Dan ga je wedden, dan ga je een biertje drinken, dan ga je lekker eten, perfect. Als je thuis komt dan zeg je waarschijnlijk tegen je vrouw: fantastische avond gehad! Alleen dan komt de volgende stap. Er zijn niet veel mensen die uit hunzelf terug gaan naar de drafbaan.”

Beeldvorming

De lokale bevolking heeft een bepaald beeld bij Victoria Park, wat de verbinding niet ten goede komt. De drafbaan wordt niet als laagdrempelig ervaren en dat heeft Ralf Dekker zelf ook in de gaten. “Gechargeerd gezegd denk ik dat het dorp en de gemeenschap de drafbaan elitair vindt. Tenminste dat proef ik als ik door Wolvega heen met mensen praat. De drafbaan ligt buiten het dorp, want dat begint eigenlijk pas aan de andere kant van het spoor. Ten tweede is iemand uit Noord-Holland baanmanager en Casper Veldink, de eigenaar, is een miljonair uit Hoorn. De drafbaan wordt door velen gezien als zijn speeltje en niemand wil zich daar mee bemoeien. Een speeltje om zijn eigen paarden daar deel te laten nemen. Zijn verleden met de spraakmakende verkoop van Ursus Vodka helpt ons in dat opzicht niet.” Het beeld dat Casper Veldink de drafbaan als cadeau heeft gekregen van zijn vrouw is blijven hangen, terwijl het verhaal van een man met een passie die zijn hobby heeft gered veel positiever is. Om het eigen imago te verbeteren is samenwerking nodig met lokale media en lokale organisaties. Van der Oord: “De drafbaan moet wel zelf op dat aanbeeld hameren. En zeggen van hè dit hebben we te bieden. En als je dat goed doet dan moet het dorp daarvan kunnen profiteren. En dan krijg je misschien ook meer mensen enthousiast. Zo werkt het. Ik zeg altijd succes kent vele vaders en mislukking is een wees. En dat is ook met de drafbaan zo. Als het goed gaat en uitstraling heeft, dan wil men daar wel bij horen.”

De wereld van de draf sport is volgens de respondenten een onbekende wereld voor de mensen in Wolvega. De Wrede: “Het heeft misschien toch wat een negatief imago. Het heeft de naam van het gokken en niemand weet dat er zo’n boeiende wereld achter zit.” Oosterbaan: “Mensen denken heel vaak dat ze heel veel moeten gokken. Ze snappen niet dat je ook voor een eurootje mee kan doen.” Damhuis vindt dat niet alleen de drafbaan debet is aan het ontbreken van een verbinding met de gemeenschap. “Nu moet ik zeggen dat Wolvega ook best een heel moeilijk dorp is. Mensen moeten eerst zien en dan geloven, maar ze willen ook niet zien. Ze geloven in hun eigen waarheid en er worden een hele hoop dingen geroepen. Van zo zal het er wel uit zien. En dan is dat zo, dan is dat het beeld. Mensen staan hier veel minder open voor dingen dan ik bijvoorbeeld in Steenwijk gewend ben. Van oké dan gaan we wat organiseren, dan doen we mee. En we zien wel of het leuk is. En vaak is het dan ook leuk omdat iedereen meedoet. Hier in Wolvega moet ik echt trekken aan een dood paard.”

Ben Lubberdink heeft een leuk idee om mensen uit Wolvega op de drafbaan te krijgen. “Ergens in september zijn hier allerlei festiviteiten. Dan is het Lindefestival, dat trekt enorm veel bezoekers uit de regio. Je zou een aantal activiteiten daarvan kunnen trekken naar de drafbaan en bijvoorbeeld afsluiten met een aantal draverijen en een grote vuurwerkshow. Een soort country en western festival. Dan lok je mensen en krijgen ze een mooi inkijkje in de draf sport.” Randvoorwaarden hiervoor zijn onder andere tijd en energie. Maar ook de bereidheid om het gesprek aan te gaan met ogenschijnlijk onafhankelijk stakeholders zoals de feestcommissie van het Lindefestival (Ansell & Cash, 2007). Zo kan je uitleggen in wat voor opzicht de drafbaan een toegevoegde waarde kan zijn.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de hoofd- en deelvragen centraal. Deze conclusie is tot stand gekomen door de uitkomsten van de literatuurreview, de stakeholderanalyse en het empirisch onderzoek te bundelen.

Deelvraag 1: A) Wat wordt er in de literatuur verstaan onder organisatorische samenwerking tussen stakeholders? B) Hoe kunnen organisaties volgens de literatuur stakeholders in hun sociale netwerk activeren binnen een lokale of internationale context?

Als gevolg van internationalisering wordt samenwerking steeds belangrijker. Om in de huidige tijd te overleven moet iedere organisatie zich verhouden tot andere organisaties. Er bestaat een continuüm voor intensiviteit van samenwerking dat loopt van 'cooperation' tot 'collaboration' (Shipper et al., 2013). 'Cooperation' is noodzakelijke samenwerking om wederzijds te overleven. Dit wordt uitgevoerd op basis van onderlinge afspraken en minimale inzet. 'Collaboration' is samenwerking als kans op wederzijds succes. Dit wordt uitgevoerd op basis van overtuiging en maximale inzet. Zo ontstaat een win-win situatie waarbij het resultaat meer is dan de som der delen. Hiervoor is een wederzijdse bereidheid nodig om samen te werken, waarbij eigen belang en identiteit in een bredere context worden geplaatst (Ter Haar et al., 2014).

Om organisaties te stimuleren om samen te werken zijn drie voorwaarden nodig (Ansari et al., 2013). Ten eerste moeten alle stakeholders het belang van samenwerking erkennen zodat lotsverbondenheid wordt gecreëerd. Ten tweede moet iedereen accepteren dat ze gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de oplossing. Dit impliceert dat iedereen een stem heeft. En ten derde moet iedereen commitment afgeven voor collectief handelen. Een voorbeeld van een vraagstuk dat baat heeft bij 'collaboration' is 'city branding'. Hiervoor is samenwerking nodig tussen de publieke en private sector (Dinnie, 2010). Er zijn drie randvoorwaarden om deze vorm van 'collaborative governance' te laten slagen. Dit zijn tijd, vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid (Ansell & Cash, 2007). Om ogenschijnlijk onafhankelijke stakeholders te betrekken is een dialoog nodig, zodat beide partijen hun wederzijdse relatie op een andere manier kunnen interpreteren.

Bij samenwerking omtrent een bepaald vraagstuk is het essentieel dat alle stakeholders betrokken worden. Deze partijen moeten het concept of idee namelijk omarmen en uitdragen aan de buitenwereld (Houghton & Stevens, 2010). De wijze waarop stakeholders geactiveerd worden is net zo cruciaal. Om het sociale netwerk van een organisatie te stimuleren zijn horizontale verhoudingen nodig (Cross, Ernst & Passmore, 2013). Vervolgens zijn er vier universele elementen voor succesvolle samenwerking. Ten eerste moet een diverse groep stakeholders actief benaderd worden om hun verhaal te doen. Ten tweede moet de geselecteerde groep stakeholders allemaal vanaf het begin betrokken worden. Ten derde moeten stakeholders geëngageerd raken op basis van overtuigend en aantoonbaar bewijs. En ten vierde moeten stakeholders actief uitgedaagd worden om met elkaar in discussie te gaan over een plan van aanpak (Houghton & Stevens, 2010).

Deelvraag 2: Welke stakeholders zijn betrokken bij de drafbaan en wat zijn hun belangen?

Victoria Park heeft te maken met verschillende stakeholders met elk hun eigen belangen. Deze stakeholders zijn onder te verdelen in wel of geen affiniteit met de drafsport, momenteel wel of niet samenwerkend met de drafbaan en of ze een kans of een bedreiging vormen voor de drafbaan. Er zijn een hele hoop voor de hand liggende stakeholders die een directe relatie hebben met de drafbaan. Bijvoorbeeld de beroepsgroep bestaande uit trainers, hun stalpersoneel en ridders. Verder heb je de NDR als overkoepelende sportbond, de wedders, de fokkers van dravers en de besturen van de overige drafbanen. Hoewel ze allemaal een specifiek belang hebben, is hun gezamenlijke belang het welzijn van de drafbaan. Dat geldt ook voor bedrijven wiens omzet mede afhankelijk is van de drafbaan. Dit

zijn veeartsen, voerleveranciers, stroboeren, mestboeren, tuigmakers, et cetera. In de nichemarkt van de draf sport heeft Victoria Park internationaal te maken met de Europese sportbond (JET), de Franse sportbond (Le Trot) en een Franse wedaانبieder (PMU).

Aangezien mijn onderzoek vooral gericht is op de lokale gemeenschap, heb ik mij voor de rest voornamelijk verdiept in lokale stakeholders. Naast de drafbaan zelf heb ik voorbeelden uitgewerkt van regionale overheid (gemeente Weststellingwerf), regionale media (Stellingwerf), burgers (wijkbewoners), plaatselijke middenstand (Van der Valk) en scholengemeenschappen (Linde College). Van der Valk heeft een commercieel belang en de anderen een maatschappelijk belang. Gezamenlijk zijn ze net als de drafbaan gebaat bij zoveel mogelijk reuring in het dorp Wolvega. Het besef hiervan bij alle stakeholders kan een eerste stap zijn voor toekomstige samenwerking (Ansari et al., 2013). Voor de complete analyse verwijs ik naar tabel 4.1 en 4.2.

Deelvraag 3: Wat is volgens de stakeholders de functie van de drafbaan op lokaal en internationaal niveau?

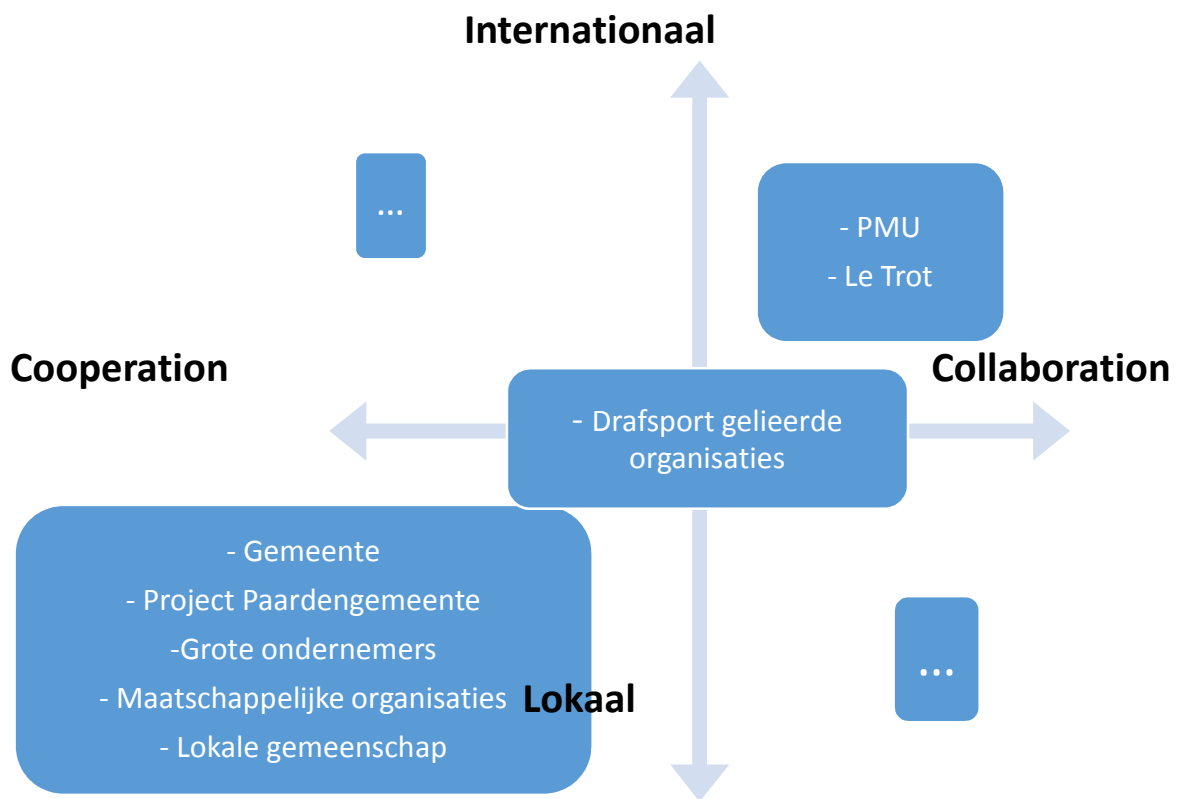
Aan de hand van diepte-interviews heb ik een aantal functies van de drafbaan kunnen ontdekken. De respondenten vertelden in retrospectief hoe zij de baan gebruiken, wat voor verhalen ze horen en hoe ze er tegen aan kijken (Weick et al., 2005). Volgens de door mij geselecteerde stakeholders heeft Victoria Park internationaal een sportieve functie, een handelsfunctie en een voorbeeldfunctie. Ten eerste biedt de drafbaan een podium voor topsport wat internationale deelnemers trekt. Ten tweede zijn de paarden die meekunnen in de zware competitie geld waard. En ten derde wordt de ambiance alomtorend genoemd in Nederland en in het buitenland.

Lokaal heeft Victoria Park een economische functie (arbeidsplaatsen plus impuls voor bedrijven wiens omzet mede afhankelijk is van de draf sport), een maatschappelijke functie (media-exposure en naamsbekendheid), een sociale functie (vaste groep bezoekers) en een functie als evenementencomplex (bedrijfsuitjes, vergaderingen, et cetera). Het is nu verleidelijk om te denken dat de drafbaan een grote lokale functie heeft en daarmee essentieel is voor de gemeenschap. Bij elk van deze lokale functies is echter een kanttekening op zijn plaats. Ja het heeft een economische functie, maar wel voor een beperkt aantal mensen en bedrijven. Ja het heeft een maatschappelijke functie, maar het zorgt niet voor naamsbekendheid in alle kringen van de samenleving. Ja het heeft een sociale functie, maar wel voor een beperkt aantal mensen die vaak van oudsher bij de draf sport betrokken zijn. En ja het dient als multifunctioneel centrum, maar er wordt relatief weinig gebruik van gemaakt.

Deelvraag 4: A) In hoeverre is er sprake van samenwerking tussen verschillende stakeholders, volgens de betrokken stakeholders? B) Als er sprake is van samenwerking; benoemen stakeholders deze dan als 'cooperation' of 'collaboration' en waarom? C) Wat zijn volgens stakeholders de randvoorwaarden voor toekomstige samenwerking?

In figuur 6.1 is een matrix te zien waarin alle onderzochte samenwerkingsverbanden van de drafbaan zijn opgenomen. De internationale samenwerking tussen enerzijds Victoria Park en anderzijds PMU en Le Trot is een typisch voorbeeld van 'collaboration'. Er is een bereidheid tot wederzijds succes omdat ze een manier hebben gevonden om individuele belangen te laten renderen in voordeel van het collectieve belang. Het plaatsen van je eigen belangen, kansen en identiteit in een bredere context is daarvoor essentieel (Ter Haar et al., 2014). Deze internationale samenwerking heeft een grote en structurele impact, in tegenstelling tot de vormen van lokale samenwerking. Deze worden vaak omschreven in termen van 'cooperation'. De meeste partijen zijn blij met het bestaan van de drafbaan, maar zien niet direct een gezamenlijk belang. De samenwerking blijft daardoor minimaal, éénrichtingsverkeer of eenmalig. Logisch dat de lokale functie beperkt blijft als lokale samenwerking

Figuur 6.1 De samenwerkingsverbanden van Victoria Park op basis van intensiviteit en context



niet van de grond komt. Om dit alsnog voor elkaar te krijgen moeten de ogenschijnlijk individuele belangen van lokale stakeholders getransformeerd worden naar een collectief belang. Hiervoor is onder andere de notie van lotsverbondenheid nodig (Ansari et al., 2013), waarop iemand ze moet attenderen. Dit kan bijvoorbeeld via een 'city branding' proces.

Ondanks dat het dorp Wolvega zich onderscheidt met de drafbaan en dat ze samen een rijke historie delen, lijken ze elk in een afzonderlijke wereld te leven. Hoewel de drafbaan geen typische lokale functie heeft, is er op paardengebied in de regio genoeg te beleven. De gemeente wilde graag de 'paardengemeente' van Nederland worden, maar zag hun idee stranden. 'City branding' vraagt om samenwerking tussen de publieke en private sector (Dinnie, 2010), maar juist dat kwam niet van de grond. Op basis van de literatuur was het initiatief gedoemd om te mislukken. Ten eerste ervaren stakeholders het als de wil van de gemeente. Een top-down benadering werkt echter niet stimulerend voor de lokale stakeholders (Cross, Ernst & Passmore, 2013), die bepalend zijn voor de reikwijdte waarop het imago uitgedragen wordt (Houghton & Stevens, 2010). Ten tweede werden niet alle relevante stakeholders vanaf het begin betrokken bij het proces. De drafbaan heeft zich bijvoorbeeld niet geroerd en is ook niet gevraagd om deel te nemen in dit project. Zo'n actie is zeer risicovol omdat het eventueel verdeeldheid en achterdocht onder de lokale stakeholders in de hand werkt (Houghton & Stevens, 2010).

Andere randvoorwaarden voor toekomstige samenwerking zijn interne communicatie (meer contactmomenten met Beijk Catering), externe communicatie (mogelijkheid tot evenementen / duidelijkheid over de jaarkalender / redactionele mediaserie in ruil voor advertenties), verbinding zoeken met lokale gemeenschap (bijvoorbeeld via het organiseren van lokale activiteiten) en initiatief nemen voor lokale concepten zoals 'de paardengemeente'.

De hoofdvraag: Welke betekenis geven stakeholders aan de functie van Victoria Park en de manier waarop de drafbaan samenwerkt met lokale en internationale partijen?

Met de antwoorden op de vier deelvragen is de hoofdvraag ook grotendeels beantwoord. Victoria Park is in de nichemarkt van de draf sport van levensbelang. Nationaal gezien is het de kurk waar de sport op drijft, maar ook internationaal vervult de drafbaan een belangrijke functie. Lokaal gezien is Victoria Park zeker van toegevoegde waarde, maar wel met enkele kanttekeningen. Opvallend is dat de internationale samenwerking met de PMU en Le Trot een typisch voorbeeld is van 'collaboration' en tegelijkertijd het huidige succes van de drafbaan mogelijk maakt. Terwijl lokale samenwerking vaak in termen van 'cooperation' wordt omschreven en de lokale functies vaak alleen gelden voor een beperkte groep. Het lijkt alsof de intensiviteit van de samenwerkingsverbanden die een organisatie aangaat de kwaliteit bepaalt van de functie die stakeholders toekennen aan die organisatie.

Dat Victoria Park internationaal succesvol samenwerkt is te verklaren op verschillende manieren. Ten eerste hebben de betrokken partijen hun eigen belang en identiteit in een bredere context geplaatst, terwijl het resultaat toch ieders afzonderlijke belang dient. Ten tweede zijn de inter-organisatorische verhoudingen een vruchtbare bodem voor samenwerking. Ze zijn namelijk allemaal verbonden aan de draf sport. En ten derde heeft Victoria Park zelf het initiatief genomen voor deze samenwerking. Dezelfde redenen lijken in omgekeerde vorm toepasbaar om te verklaren waarom de lokale samenwerking weinig bijdraagt aan het huidige succes van de drafbaan. Naast de bedrijven wiens omzet mede afhankelijk is van de draf sport bestaat er geen sterke verbinding tussen Victoria Park en de lokale gemeenschap. Er is zowel letterlijk als figuurlijk een bepaalde afstand, er is geen gezamenlijk belang geconstrueerd en vanuit alle partijen is op dit moment geen sprake van toenadering.

7. Discussie

In dit hoofdstuk volgt een kritische evaluatie van mijn eigen onderzoeksproces en draag ik een aantal voorbeelden aan van mogelijk interessante vervolgonderzoeken.

Beperkingen

De resultaten van mijn onderzoek zijn niet makkelijk te generaliseren voor andere drafbanen, laat staan organisaties met een maatschappelijke functie in het algemeen. Victoria Park wordt gerund met een heleboel vrijwilligers en 1,5 fte. Organisaties van deze omvang hebben normaal gesproken een veelvoud aan arbeidsplaatsen. Bovendien is een drafbaan een heel specifiek type organisatie. Je bent zeer afhankelijk van de mate waarin deelnemers, bezoekers en wedders jou ondersteunen.

Reflecterend op mijn onderzoek zijn er een aantal kanttekeningen te plaatsen. Ten eerste is er een beperkt aantal stakeholders geïnterviewd wegens de korte tijdsperiode van mijn scriptietraject. Ik heb daardoor keuzes moeten maken qua respondenten. Zes van de veertien personen kende ik persoonlijk voor de start van mijn onderzoek. Het is onvermijdelijk dat onze relatie het gesprek beïnvloed heeft. Toch denk ik dat er ook voordelen aan kleven. Ik was bij deze respondenten in staat om snel een afspraak in te plannen en hoefde niet extra tijd te investeren in een vertrouwensband. Mijn eerste interviews hebben richting gegeven aan het verdere verloop van het onderzoek. Enerzijds omdat deze personen potentiële respondenten aandienen en anderzijds omdat ze onderwerpen zoals het concept 'paardengemeente' aansneden wat ik vervolgens bij elk interview terug heb laten komen. De keus voor de personen die ik als eerste heb geïnterviewd is dus bepalend geweest voor de interviews die ik daarna heb gehouden. Verder maakte mijn affiniteit met de drafsport en met Victoria Park het soms lastig om afstand te bewaren van de materie. Als freelance-journalist en liefhebber heb ik natuurlijk veel belang bij het welvaren van de drafbaan. Hoewel ik bewust was van mijn rol als onderzoeker, is het mogelijk dat ik enkele respondenten heb beïnvloed door dieper in te gaan op bepaalde zaken en andere juist te laten rusten.

Vervolgonderzoek

Het is interessant om hetzelfde onderzoek te verrichten voor drafbanen zoals Avenches (Zwitserland), Magna Racino (Oostenrijk) en Rouen-Mauquenchy (Frankrijk). Deze hippodromen staan niet alleen bekend om drafsport, maar herbergen tal van paardensporten. Deze organisaties beschikken in tegenstelling tot Victoria Park over een massaal complex. Voor de drafbaan in Wolvega is het dus niet mogelijk om deze formule te kopiëren, maar het zal wel inzicht geven in de manier waarop alle takken van paardensport in de regio met elkaar samenwerken. Waarom lukt het daar wel en in gemeente Weststellingwerf niet?

Ik zou graag meer case-studies zien met betrekking tot het continuüm 'cooperation' en 'collaboration'. Ik ben benieuwd in hoeverre mijn onderzoeksresultaten geïnterpreteerd kunnen worden in andere cases. Verder is het interessant om de relatie tussen 'collaboration' en 'city branding' verder uit te diepen. In de literatuur over 'city branding' praat men over 'samenwerken' zonder daarin onderscheid te maken tussen verschillende vormen van samenwerking. Ik heb het vermoeden dat de termen 'collaboration' en 'city branding' met elkaar interacteren. Om een 'city branding' proces te laten slagen heb je baat bij 'collaboration'.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk volgt een praktisch advies aan het management van Victoria Park. Sommige punten volgen uit de interviews met mijn respondenten, anderen komen voort uit mijn gedachtenspinsels in gang gezet door dit onderzoek. De eerste vijf jaar Victoria Park is mede een succes geworden door de energie die er in gestoken is. Dezelfde energie is nodig om de drafbaan op een hoger niveau te tillen. Sportief gezien worden er nog altijd grote stappen gemaakt, maar het aantrekken van sponsors, nieuwe bezoekers en evenementen blijkt nog niet eenvoudig. De huidige initiatieven in dit kader moeten gecontinueerd worden, maar wel met het besef dat het de afgelopen jaren niet het gewenste effect heeft opgeleverd. Dus er is meer nodig. Daarvoor heb ik een aantal adviezen opgeschreven voor op de korte en op de lange termijn. Sommige punten zijn eenvoudig te realiseren, anderen vergen wat meer tijd en eventueel ook mankracht.

Korte termijn:

- Laat je niet beperken door grenzen. Je hoeft je bijvoorbeeld niet alleen op de Nederlandse reclamemarkt te richten. Er zijn immers veel meer Franse dan Nederlandse mensen die de draverijen in Wolvega bekijken. Voor een Nederlands bedrijf is een reclamebord een aardigheidje, want hun omzet of marktaandeel zal er niet of nauwelijks door groeien. Voor een Frans bedrijf snijdt het misschien wel hout, omdat ze een deel van hun doelgroep kunnen bereiken. Waarom zou L'Oreal, Citroën of BNP Paribas geen sluikreclame willen op Equidia via de live uitzendingen van Wolvega? Als het Nederlands elftal een uitwedstrijd speelt, dan staan er immers ook Nederlandse reclameborden langs de zijlijn. Waarom? Omdat een substantieel deel van de kijkers uit Nederland komt.
- Bedenk creatieve samenwerkingsvormen. Bijvoorbeeld: een casino-arrangement met een aantal gokhallen uit de provincie. Gratis entree op Victoria Park, gratis overnachten bij Van der Valk, gratis begeleiding van een wedexpert als diegene op één avond minimaal 1.000 euro omzet. Winst wordt uitgekeerd bij de totalisator en winst tot 100 euro wordt daar bovenop uitbetaald in fiches van een casino naar keuze. Dit is een leuk arrangement voor bestaande wedders, maar trekt misschien ook grote wedders aan uit de provincie. Zo maken ze kennis met de draf sport en een wedspel dat ze misschien wel veel leuker vinden. Een deel van de wedomzet vloeit terug naar de sport, dus het gratis aanbieden van het arrangement is niet alleen een kostenpost. Doordat het gratis is voor de consument maak je het zo interessant mogelijk. De drafbaan kan zo profiteren van de klantenkring van de casino's. En de casino's profiteren van de klantenkring van de drafbaan plus de fiches die op de drafbaan verdiend worden.
- Optimaliseer de communicatie met stakeholders en sponsors. Mensen met een reclamebord moeten weten wat ze ervoor terugkrijgen. Sommigen weten bijvoorbeeld niet dat ze live op Equidia te zien zijn. Ook mijn respondenten zonder achtergrond in de draf sport waren hierover in het ongewis. Terwijl ze allemaal op de hoogte waren dat de Pitch&Putt op het middenterrein, opgezet door een externe partij, zeer recent failliet is gegaan. Hotels moeten weten hoe de jaarkalender eruit ziet en begrijpen waarom er bepaalde beslissingen zijn gemaakt. Zorg dat je koersdagen op alle regionale kalenders staan en in alle paardenbladen worden aangekondigd. Dit bereikt een ander publiek dan bijvoorbeeld de draf sport liefhebbers die de drafbaan via Facebook en Youtube volgen. Als je mensen deelgenoot maakt van het concept, hoef je zelf minder moeite te doen om het kenbaar te maken aan de buitenwereld.
- Treedt als drafbaan meer naar buiten. Als ambtenaren van de gemeente, wijkbewoners of de redactie van de lokale krant al niet op de hoogte zijn van de huidige ontwikkelingen, waarom zouden mensen buiten de directe omgeving dat dan wel zijn? Zorg bijvoorbeeld

voor meer communicatie in de regionale media. Niet beperkt tot een nabeschouwing van de draverijen, maar redactionele verhalen. De Stellingwerf heeft al aangegeven een serie over het reilen en zeilen op de drafbaan te willen maken. Voorwaarden zijn het plaatsen van enkele advertenties en het in overleg aanleveren van een journalist. Deze persoon moet lezenswaardig kunnen schrijven, zich kunnen inleven in de doelgroep en kennis hebben van de drafspor.

- Als je jezelf wil profileren als evenementencomplex, dan moet je dat ook kenbaar maken. Tot nu toe blijft die tak achter bij de verwachtingen. Meer communicatiemomenten met Beijk Catering zijn nodig om een plan van aanpak op te stellen. Wie is waarvoor verantwoordelijk?
- Zoek de aansluiting met het dorp via populaire activiteiten zoals het Lindefestival. Door je naam te verbinden aan een succesformule kun je misschien meeliften. Trek activiteiten naar de drafbaan en zorg voor spektakel of laat het organiseren door buurtbewoners. Verweef het bijvoorbeeld met een koersdag zodat het mes aan twee kanten snijdt.
- Laat je niet bij voorbaat afschrikken door de financiële risico's die het organiseren van grote evenementen met zich mee brengen. De wens om een concert of festival in Wolvega te houden met grote artiesten leeft bij de respondenten. Niet alleen omdat ze zin hebben in vermaak, maar ook doordat het Wolvega op de kaart kan zetten. Veldink wist mij te vertellen dat de drafbaan een vergunning heeft om twaalf keer per jaar groots uit te pakken en dat alle benodigde infrastructuur al aanwezig is onder het middenterrein. Organiseer een bijeenkomst waar dit idee verder uitgewerkt kan worden. Als verschillende partijen er zich voor willen inzetten, dan is het misschien haalbaar.

Lange termijn:

- Neem het voortouw in lokale initiatieven. Van het imago 'paardengemeente' had de drafbaan kunnen profiteren. De gemeente zal niet meer uit zichzelf de handschoen oppakken, maar wil het proces wel faciliteren als een andere partij zich meldt. Het wordt een lang en zeker niet eenvoudig traject om alle takken van paardensport en overige stakeholders in een samenwerkingsmodus te krijgen. Door iedereen van meet af aan te betrekken en de collectieve belangen te benadrukken, ontstaat er misschien wel een hoop energie. Het is arbeidsintensief, maar wel de moeite waard.
- Investeer in lokale contacten. Nodig mensen uit en laat je gezicht zien bij bijvoorbeeld de commerciële club van Wolvega. Ga daar niet proactief heen voor je eigen belangen, maar voor het algemeen belang in Wolvega. Niet alle winst is uit te drukken in geld en niet al het resultaat is direct zichtbaar. Horeca uitbater Bennie Brinkman en zakenman Rob Feenstra hebben veel voor de drafspor in Wolvega kunnen betekenen omdat zij mannen van het volk waren. Zij konden mensen aan zich binden en hadden een groot netwerk in de regio.

Literatuurlijst

- Ansari, S., Wijen, F. & Gray, B. (2013). Constructing a Climate Change Logic: An institutional Perspective on the 'Tragedy of the Commons'. *Organization Science*, 24(4), 1014-1040.
- Ansell, C. & Cash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bowen, G. (2008). Grounded theory and sensitizing concepts. *International journal of qualitative methods*, 5(3), 12-23.
- Bremekamp, R., Kaats, E. & Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, 127, 1-9.
- Brinkhof, S. & van Zwieten, E. (2009). *Heerenveen. Sportstad voor iedereen? Een onderzoek naar visies op de organisatie van sport, nu en in de toekomst in de context van Sportstad Heerenveen* (Bachelorscriptie). Geraadpleegd via <http://studenttheses.library.uu.nl/>
- Brugha, R. & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health policy and planning*, 15(3), 239-246.
- Bryson, J.M. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J.M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public management review*, 6(1), 21-53.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Cleary, M., Horsfall, J., & Hayter, M. (2014). Data collection and sampling in qualitative research: does size matter?. *Journal of advanced nursing*, 70(3), 473-475.
- Crosby, B.L. (1992). *Stakeholder analysis: A vital tool for strategic managers*. USAID's Implementing Policy Change Project.
- Cross, R., Ernst, C. & Passmore, B. (2013). A bridge too far? How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. Elsevier: *Organizational Dynamics*, 42, 81-91.
- Dinnie, K. (2010). Introduction to the Theory of City Branding. In *City branding*. Palgrave Macmillan UK, 3-7.
- Eden, C. & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. London: Sage Publications.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Geuijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In: M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management*. Den Haag: Boom Lemma, 97-114.
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making social science matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Graham, S., & Marvin, S. (2001). *Splintering urbanism: networked infrastructures, technological mobilities and the urban condition*. Psychology Press.
- Heizmann, H. (2011). Knowledge sharing in a dispersed network of HR practice: Zooming in on

-
- power/knowledge struggles. *Management Learning*, 42(4), 379–393.
- Houghton, J. P., & Stevens, A. (2010). City branding and stakeholder engagement. In *City branding*. Palgrave Macmillan UK, 45-53.
- IJzendoorn, M.H., van (1988). De navolgbaarheid van kwalitatief onderzoek I: Methodologische uitgangspunten. *Nederlands Tijdschrift voor Opvoeding, Vorming en Onderwijs*, 4 (5), 280-288.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy* (6th edition). Harlow, England: Pearson Education.
- Källberg, M. (2011). Het wonder van Wolvega. *Draaf*, 9, 30-36.
- Minkema, D. (2004). *Draf- en Renbanen in Nederland*. Den Haag: Atelier Rijksbouwmeester.
- Morse, J. M. et al. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and *Validity in Qualitative Research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Nutt, P. & Backoff, R. (1992). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- O’Leary, Z. (2014). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. Londen: Sage.
- Rijnconsult. (2016). *Verskil moet er zijn. Weststellingwerf: waarheen, waarvoor? Visie op de toekomst van de gemeente Weststellingwerf*. Referentie: Vdp Grt 2016.002.
- Ruddin, L. P. (2006). You Can Generalize Stupid! Social Scientists, Bent Flyvbjerg, and Case Study Methodology. *Qualitative Inquiry*, 12, 797-812.
- Sassen, S. (1999). *Globalization and its discontents: Essays on the new mobility of people and money* (Vol. 9). New York: New Press.
- Shipper, F., Manz, C.C., Manz, K.P. & Harris, B.W. (2013). Collaboration that goes beyond co-operation: It’s not just “if” but “how” sharing occurs that makes the difference. *Elsevier: Organizational Dynamics*, 42, 100-109.
- Ter Haar, M., Aarts, N. & Verhoeven, P. (2014). Communicatiestrategieën bij complexe samenwerking. Een casestudy naar innovatie in zorgpreventie. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 42(2), 121-144.
- Union Européenne du Trot (UET). 2016. *Trotting Unity is Strength. 2015 Annual Report*. Parijs: UET.
- Weber, E. & Khademian, A. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, maart/ april, 234-249.
- Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421
- Wendel de Joode van, R., Kaats E. & Opheij, W. (2013). Bouwstenen voor een samenwerkingsvaardige organisatie. *Holland/Belgium Review*, 147, 36-45.
- Yanow, D. (1996). *How does a policy mean?* Washington: Georgetown University Press, 1-33.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage.

Bijlage I: Topiclijst

Inclusief voorbeeldvragen

Opening:

- Frequentie bezoek drafbaan
 - Hoe vaak komt u op de drafbaan?
- Persoonlijke relatie met draf sport
 - Wat is uw relatie met de draf sport?
 - Hoe bent u in aanraking gekomen met de draf sport?
- Persoonlijke relatie met het dorp Wolvega
 - Hoe betrokken bent u met de plaatselijke gemeenschap?
- Kennis rondom de drafbaan
 - Wat weet u over de activiteiten van de drafbaan?
 - Hoe lang denkt u dat er in het dorp Wolvega draverijen verreden worden?
- Mening over de drafbaan
 - Wat vindt u van de drafbaan?
 - Wat doet de drafbaan goed en wat kan er mogelijk beter?
 - Wat zijn de uitdagingen van de drafbaan volgens u?

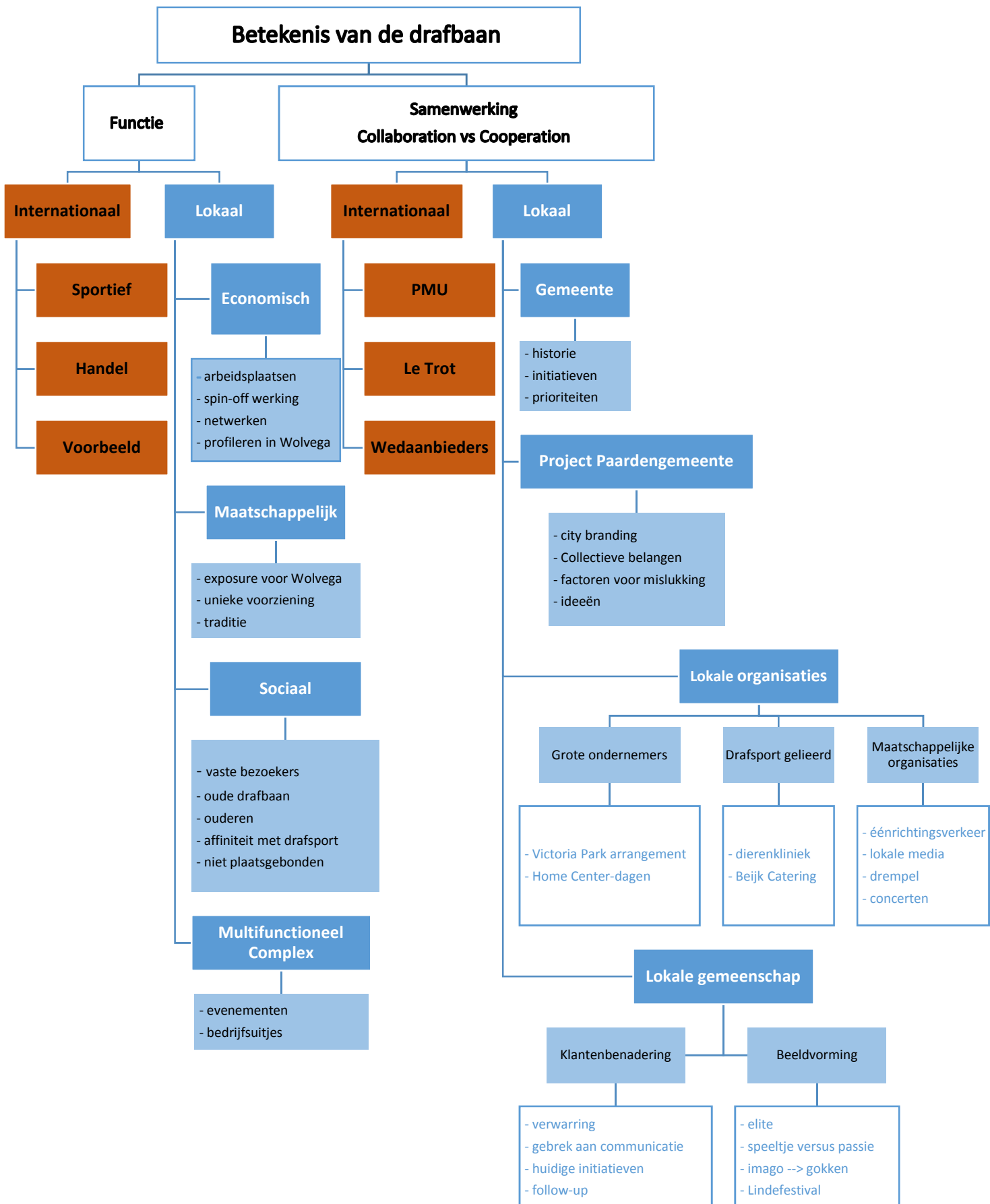
Functie:

- Inschatting van internationale functie van de drafbaan (sportgericht)
 - Wat voor rol speelt de drafbaan volgens u internationaal?
- Inschatting van lokale functie van de drafbaan (gemeenschap gericht)
 - Wat voor betekenis heeft de drafbaan volgens u voor het dorp Wolvega?
- Eigen belangen bij drafbaan
 - Wat zijn uw belangen bij de drafbaan/draf sport?
- Eigen belangen in het algemeen
 - Wat zijn uw eigen belangen (individu / organisatie)?

Samenwerking:

- Inschatting van hoe de drafbaan samenwerkt met lokale partijen
 - Werkt de drafbaan volgens u samen met lokale organisaties?
 - Zo ja, met wie en op wat voor manier?
- Huidige samenwerking met drafbaan
 - Op wat voor manier werkt u samen met de drafbaan?
 - Hoe zou u die samenwerking omschrijven?
- Ideeën over potentiële samenwerking
 - Wat voor rol zou u graag willen spelen bij de drafbaan?
 - Wat zou u kunnen bijdragen aan de drafbaan?
 - Wat kan de drafbaan voor u betekenen?
- Verwachtingen en behoeftes (randvoorwaarden)
 - Wat zijn de randvoorwaarden waar toekomstige samenwerking aan moet voldoen?

Bijlage II: Definitieve codeboom



Bijlage III: Eerste versie codeboom

