



Als iedereen in de spits staat, wie verdedigt dan het doel?

Een onderzoek naar de betekenisgeving van de actoren
en de consequenties daarvan voor de activiteiten op het
Cruyff Court in São Paulo, Brazilië.

Marjolein van den Bergh
Utrecht, April 2014

Master thesis

Marjolein van den Bergh
Studentnummer 3276082
m.w.j.vandenbergh@gmail.com

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)
Masterprogramma Organisaties, Verandering en Management
Begeleider: dr. ir. M. Koster
Tweede lezer: dr. M. Winnubst

Utrecht, april 2014

Afbeelding omslag: © Marjolein van den Bergh

Samenvatting

De Johan Cruyff Foundation zet zich in voor het realiseren en ondersteunen van sport-, spel- en bewegingsprojecten voor kinderen wereldwijd. Eén van de projecten van de Cruyff Foundation is de aanleg van zogenaamde Cruyff Courts: moderne trapveldjes waar kinderen een goede, veilige plek vinden om te sporten. Sinds 2010 ligt er een Cruyff Court in São Paulo, Brazilië. De uitvoering van de plannen (een openbaar toegankelijk Cruyff Court in een arme wijk in São Paulo, waar volop getraind kan worden) blijkt in werkelijkheid weerbarstiger dan van tevoren op papier afgesproken. Het Cruyff Court is niet goed onderhouden en de intensiteit van de trainingen die georganiseerd worden, is niet zo hoog als de lokale uitvoerende organisatie (de NGO IPB) zou willen. De oorzaken van het al dan niet slagen van een dergelijk projectplan of beleid, liggen in de vraag hoe dit beleid geïnterpreteerd wordt door de betrokken actoren (Yanow, 1996: 6). Dit rapport is daarom een analyse van de *the architecture of meaning* rondom de activiteiten op het Cruyff Court (Yanow, 2000).

Ten eerste beschrijf ik de actoren die een rol spelen aan de hand van het concept *krachtenveld* (Nuijten, 2003; 2005). Ten tweede beschrijf ik de betekenissen die deze actoren toekennen aan de activiteiten op het Cruyff Court; de verschillende manieren waarop het Cruyff Court *geframed* wordt. Betekenisgeving brengt de mogelijkheid van conflict met zich mee, ofwel *contested meaning* (Parker, 2000): wanneer verschillende actoren een andere betekenis geven aan een situatie, kan een conflict ontstaan. Ten derde geef ik daarom weer waar de tegenstrijdigheden zitten en wat de consequenties hiervan zijn voor het functioneren van het Cruyff Court. Ik gebruik hierbij een interpretatief perspectief en kwalitatieve onderzoeksmethoden.

Een sterk voorbeeld dat uit dit onderzoek naar voren komt, is het conflict rondom de financiële bijdrage van de gemeente São Paulo. Binnen het krachtenveld voelde de gemeente zich niet verantwoordelijk voor het onderhoud terwijl de Cruyff Foundation en IPB dat wel verwachtten. Als resultaat van de betekenisgeving van de gemeente aan die verantwoordelijkheid, stelde ze geen financiële middelen beschikbaar. Als gevolg daarvan kon IPB de trainingen niet meer voortzetten. IPB moest op zoek naar andere sponsors waardoor er minder kinderen konden trainen. Naast de financiële bijdrage van de gemeente, zijn er drie andere krachtenvelden gevonden: het terrein en het onderhoud, de verantwoordelijkheden binnen de wijk op het gebied van sport en ontwikkeling, het gebruik van de naam Cruyff en van de Johan Cruyff Foundation. De verschillen in betekenissen die de actoren geven, komen tevens naar voren in verschillende objecten, die symbool staan voor een diepere betekenis. Deze symbolen worden als aanvulling gebruikt op de data uit de interviews.

Dit onderzoek toont aan dat deze knelpunten niet (alleen) toe te schrijven zijn aan 'tastbare' zaken, zoals het ontbreken van genoeg financiële middelen of corruptie. De knelpunten kunnen ook gebaseerd zijn op een verschillende visie, voortkomend uit verschillende ervaringen en vormingen, gestoeld op een verschillende cultuur. Met dit onderzoek heb ik weergegeven welke implicaties deze verschillen in betekenisgeving hebben voor het functioneren van het Cruyff Court. Een 'andere' visie hoeft echter niet 'fout' te zijn. Bovendien is strijd inherent aan het krachtenveld waarin de partijen zich bewegen. In plaats van de andere actoren te overtuigen van iemands gelijk, kunnen conflicten daarom beter overwonnen worden door de verschillen in betekenisgeving te overbruggen, bijvoorbeeld door het suggereren van een herformulering of door *reframing* van de situatie. Hierdoor wordt het *fundament van de architectuur* sterker.

Summary

The Johan Cruyff Foundation has committed itself to realize and support sport projects for children around the world. One of their projects is the construction of 'Cruyff Courts': modern football fields where children can find a safe place where to exercise. Since 2010 there has been Cruyff Court put into action in São Paulo, Brazil. The implementation of the project (an accessible Cruyff Court in a poor neighbourhood of São Paulo, where children can play football freely) turned out to be more difficult than the original project designed. The Cruyff Court has not been well maintained and there has not been as many football trainings organized on the field as the local executive organization (the NGO IPB) wanted. The reasons for the success or failure of such a project or policy can be found by answering the following question: How a project or policy is executed with existing actors involved? (Yanow, 1996: 6). Therefore, this report is an analysis of the *architecture of meaning* (Yanow, 2000) consisting of the interpretations of the actors involved.

Firstly, I will describe the actors that play a role, based on the concept of *force fields* (Nuijten, 2003; 2005). Secondly, I will explain the interpretations of these actors that they give to the activities on the Cruyff Court, the different ways in which they are *framed*. I show that meaning and interpretation are a source for conflict. When several actors give a different meaning to the same force, there might be a conflict, or *contested meaning* (Parker, 2000). Thirdly, I will focus on the area where there are inconsistencies and what consequences these inconsistencies have for the functioning of the project. To do so, I use an interpretive perspective and qualitative research methods.

A strong example in this study is the conflict about the financial contribution of the municipality of São Paulo. The municipality did not feel responsible for maintenance of the Cruyff Court, while the Cruyff Foundation and IPB expected the municipality to take this responsibility. As a result of the contested meaning, the municipality did not want to contribute financially anymore. Consequently, IPB could not continue the organization of the trainings. IPB had to look for other sponsors and as a result, less children could train. In addition to this example of a *force field* regarding the financial contribution of the municipality, I found out that there are three other force fields: the maintenance of the Cruyff Court and the terrain, the responsibilities within the neighbourhood with regard to sport and development, and the use of the name Johan Cruyff and Cruyff Court. The differences in meaning and interpretation also comes forward through various objects, which are symbolic and shows deeper meaning. These symbols are used in addition to the data from the interviews.

The different visions of the actors, the interpretations and meanings they give to the situation and the forces 'at stake' in the field, are all-together the building blocks for the *architecture of meaning* (Yanow, 2000). This research shows that the conflicts are not only caused by 'tangible' matters, such as the lack of sufficient financial resources or corruption, but also because of the different visions, coming from different experiences, education, based on a different culture. A 'different' vision does not need to be 'wrong'. Plus, struggle is inherent to the force field in which the parties are moving. Instead of convincing one's right, conflicts better be solved by bridging the different meanings, for example by suggesting a reformulation or by reframing of the situation. This will make *the foundation of architecture* stronger.

Resumo

A Fundação Johan Cruyff comprometeu-se a realizar e apoiar projetos esportivos para crianças no mundo inteiro. Um de seus projetos é a construção de 'Cruyff Courts': campos de futebol modernos. O objetivo é oferecer um espaço seguro para crianças e jovens praticarem o futebol em ambiente público estruturado. Desde 2010 existe um Cruyff Court em São Paulo. A implementação do projeto (um Cruyff Court acessível em um bairro de São Paulo, onde as crianças podem jogar futebol) acaba sendo mais difícil do que o plano original do projeto. O Cruyff Court não está bem conservado e não há tantos treinamentos como a organização executiva IPB gostaria que houvesse. Quais são as razões para o sucesso ou fracasso de um projeto? A resposta pode ser encontrada através da pergunta: como esse projeto é interpretado pelos atores envolvidos? (Yanow, 1996: 6). Portanto, esta pesquisa é uma análise da *arquitetura de significado* (Yanow, 2000) que consiste nas interpretações dos atores envolvidos.

Em primeiro lugar, eu descrevo os atores envolvidos, isto é baseado no conceito de *campos de força* (Nuijten, 2003; 2005). Em segundo lugar, eu descrevo as interpretações que esses atores dão às atividades no Cruyff Court, as diferentes maneiras pelas quais eles são *concebidos*. Eu mostro que significado e interpretação são uma fonte de conflito. Quando vários atores dão um significado diferente para a mesma força, pode haver um conflito, ou *significado contestado* (Parker, 2000). Em terceiro lugar, eu olho se houver inconsistências e quais as consequências que essas inconsistências trouxeram para o funcionamento do projeto. Para fazer isso, uso uma perspectiva interpretativa e métodos de pesquisa qualitativa.

Um exemplo forte neste estudo é o conflito sobre a contribuição financeira da prefeitura de São Paulo. A prefeitura não se sentia responsável pela manutenção do Cruyff Court, enquanto a Fundação Cruyff e o IPB esperavam que o município assumisse as suas responsabilidades. Como resultado do *significado contestado*, o município não queria contribuir mais. Consequentemente, o IPB não poderia continuar a organização dos treinamentos regulares. O IPB teve que procurar outros patrocinadores e, como resultado, menos crianças poderiam treinar no Cruyff Court. Além desse exemplo de um *campo de força*, encontrei mais outros três: a manutenção e gestão do local e do Cruyff Court, as responsabilidades dentro do bairro em relação ao esporte e desenvolvimento, e o uso do nome de Johan Cruyff da Fundação. As diferenças de significado e interpretação também avançam através de vários objetos, que são simbólicos e mostram um significado mais profundo. Estes símbolos são usados em adição aos dados de entrevistas.

As diferentes visões dos atores, as interpretações e significados que eles dão para a situação e as *forças* 'em jogo' no *campo*, são todos juntos os blocos de construção para a *arquitetura de significado* (Yanow, 2000). Esta pesquisa mostra que os conflitos não só acontecem por causa de coisas tangíveis, como a falta de recursos financeiros suficientes ou corrupção. O conflito também pode ser baseada em visões diferentes, por causa de diferentes experiências, educação, e com base em uma cultura diferente. Uma visão "diferente" não é necessariamente "errada". Além disso, a luta é inerente ao *campo de força*, onde os atores estão se movendo. Em vez de provar que você está certo, os conflitos podem ser resolvidos melhor quando é sugerida uma reformulação ou concebido de uma forma diferente. Isso torna a *base da arquitetura* mais forte.

Voorwoord

*“Eu sou brasileiro, com muito orgulho, com muito amor!”
Ik ben Braziliaan, met veel trots en veel liefde!*

Precies een jaar geleden stap ik in het vliegtuig. Na het nodige voorwerk, telefoontjes en e-mails heb ik de knoop doorgehakt: ik ga onderzoek doen naar het Cruyff Court in Brazilië. Vanaf het vliegveld neem ik een taxi naar São Paulo. Uit het raampje van de auto kijk ik naar de flatgebouwen en wolkenkrabbers, waar maar geen eind aan lijkt te komen. Nadat ik de eerste uitdaging heb overwonnen, het vinden van woonruimte in deze miljoenenstad, begint mijn onderzoek. Ik reis af naar het Cruyff Court; wederom een lange reis van bijna twee uur. Grotendeels kan ik via de rode metrolijn reizen, van het westen naar het oosten van de stad. Gelukkig reis ik tegen de stroom forenzen in: iedere ochtend kijk ik vol afgrijzen naar de enorme mensenmassa die zich in de metro propt om naar het centrum vervoerd te worden. Ik struin de hele stad af: van afspraken op het consulaat, de gemeentekantoren, welzijnsinstellingen, tot bij de voetbalbond: ik kom overal. Gewapend met een opnameapparaatje en mijn notitieboek. Mijn verschijning blijft niet onopgemerkt: naast de mensen die ik spreek voor mijn onderzoek, wordt mijn aanwezigheid ook in de buurt al snel opgemerkt. Steeds vrolijker word ik als ‘a holandeeeeeesa’ onthaald in de supermarkt, bij de kapper en de taxichauffeurs op de hoek. In de tussentijd maak ik vrienden, raak ik meer gewend aan het Portugees en leer ik de Braziliaanse cultuur steeds beter kennen. Ik word overdonderd door alle nieuwe inzichten, geluiden, smaken, ervaringen. Ik eet steeds vaker *mamão* (papaya) als ontbijt, *feijoada* op woensdag of ga lunchen in één van de vele kilo-restaurants. Uiteindelijk voel ik me zelfs een echte *Paulistana*, wanneer mensen me om de weg vragen. Ik kijk het nieuws, ik leef mee met de Brazilianen die zich boos maken over de kosten die hun overheid maakt voor het WK voetbal, ik discussieer, laat ze me hun standpunt uitleggen, vind mezelf uiteindelijk terug midden in de demonstraties, rennend voor traansgasbommen die de militaire politie afschiet om de mensenmassa uiteen te drijven.

Dan kom ik terug en word ik opgehaald op het vliegveld door mijn moeder, die vraagt: “En? Hoe was het?”

Dit onderzoek is de afsluiting van het masterprogramma Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht. Uiteraard had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van een aantal mensen.

Om te beginnen wil ik daarom alle respondenten bedanken, die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Speciale dank gaat uit naar Joëlke: bedankt dat je me introduceerde in het project, je netwerk beschikbaar stelde en me overal in betrok. Dat heeft me enorm geholpen! Sander en Ilja, bedankt voor jullie openheid over jullie ervaringen met dit eerste Latijns-Amerikaanse Cruyff Court. Ook de medewerkers van het consulaat, John van de Velde en Rogier van Tooren, en Sabine Gimbrère van de gemeente Amsterdam: bedankt.

Ook de Portugees sprekende respondenten wil ik graag bedanken:

Sônia, Leonildo, Mauro, Ricardo, Dê, Márcio e Claudio: obrigada por abrir o escritório da subprefeitura para mim, obrigada pelo tempo de vocês e pelos almoços e conversas sobre a Holanda e o Brasil. Obrigada por me deixarem participar das visitas oficiais. Como vocês me explicaram: “para o holandês que vem”. Renato, Bruno e Ailton: obrigada pelo seu tempo no Cruyff Court, onde eu fui sempre muito bem-vinda. Cibele de ISEE e Adriana de Tetra Pak Brasil, obrigada!

Vervolgens wil ik graag mijn begeleider bedanken. Martijn, vanaf het eerste moment dat we het over Brazilië hadden, heb je me aangestoken met je enthousiasme. Ik las het zelfs terug wanneer je een e-mail afsloot met ‘*tudo de bom*’. Natuurlijk wil ik je bedanken voor alle inhoudelijke, methodologische en praktische tips, die ik nodig had om deze scriptie af te leveren. Maar de gouden tip die ik van jou kreeg, was toch echt de natuurlijke waterval-glijbaan in het natuurpark Chapada Diamantina! Bedankt daarvoor!

Het ‘koffie’ groepje: bedankt voor de gezamenlijke studeersessies, en Rosanne in het bijzonder voor het hart onder de riem in de laatste weken.

Lotte, bedankt voor de juiste gesprekken op de juiste momenten. Zoals jij zegt: daar ben je voor. Voor die vanzelfsprekendheid ben ik je enorm dankbaar. Anke, Marloes en Sophie, bedankt voor jullie meeleven en bemoedigende woorden. Sandra, bedankt voor het mooiste ansichtkaartje dat je vlak voor de deadline vanuit Guatemala opstuurde. Het inleveren van deze scriptie betekent ook een beetje ‘the end of an era’: ons USBO-studentenleven sluiten we nu allemaal voorgoed af. Bedankt voor de fantastische studietijd samen!

Tereza and Lara, thanks a lot for the translation checks! Hanneke: bedankt voor het controleren van mijn taal- en typfouten!

Mam, voor je kritische opmerkingen, die me uiteindelijk zo heet onder de voeten werden dat de laatste loodjes in een sneltreinvaart gingen. Het meelezen heeft me heel veel inzicht gegeven; bedankt daarvoor!

Ten slotte wil ik Serge graag bedanken, voor zijn altijd aanwezige en aanstekelijke positiviteit. Ik kan niet wachten om mijn liefde voor Brazilië met jou te delen, om eindelijk te kunnen giechelen om een taal die jij (nog) niet spreekt, om caipirinhas in plaats van mojitos te drinken en natuurlijk om Oranje samen te zien spelen (winnen!) op het WK. Brazil: here we come!

Dit afstudeeronderzoek draag ik op aan mijn vader, die zeven jaar geleden vroeg “Heb je wel eens aan Bestuurskunde gedacht?” toen ik me in volle overtuiging wilde inschrijven voor een andere studie. Die vraag is misschien wel de belangrijkste geweest in mijn leven, en heeft me gebracht waar ik nu ben. Zo graag had ik nu de wedervraag gesteld: “Hoe vind je dat ik het gedaan heb?”. Eigenlijk weet ik het antwoord wel.

Ontzettend bedankt, muito obrigada,
Marjolein

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1	Introductie	1
1.2	Aanleiding	2
1.3	Probleembeschrijving	3
1.4	Vraagstelling	3
1.5	Doelstelling	4
1.6	Leeswijzer	4

Hoofdstuk 2 Context

2.1	Ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving: sport als middel	5
2.2	De Johan Cruyff Foundation	6
2.2.1	Een Cruyff Court, wat is dat precies?	7
2.2.2	Het proces van aanvraag tot bouw	8
2.3	De stad São Paulo en de wijk Ermelino Matarazzo	8
2.4	Bestuurslagen in Brazilië	9
2.4.1	Lei Paulista de Incentivo de Esportes (wet ter bevordering van sport)	9
2.5	Een impressie van het Cruyff Court in Ermelino Matarazzo	10

Hoofdstuk 3 Theoretisch Kader

3.1	Sturing in netwerken: horizontaal in plaats van verticaal	12
3.1.1	Governance	13
3.1.2	Globalisering	13
3.1.3	Neoliberalisme	14
3.1.4	Inter-organisatorische samenwerking	14
3.2	Het krachtenveld	15
3.2.1	De veldtheorie van Bourdieu	15
3.2.2	Het gebruik van Bourdieu's begrippenkader	16
3.2.3	De vorming van een krachtenveld	17
3.3	Macht	18
3.4	Betekenisgeving	20
3.5	Organisatiesymbolen	20
3.6	De strijd om de werkelijkheid	22
3.7	Koppeling tussen de krachtenveld-theorie en betekenisgeving	23
3.8	Samenvatting	24

Hoofdstuk 4 Onderzoeksdesign

4.1	Het organisatieperspectief: de organisatie als krachtenveld	25
4.2	Interpretatief perspectief	26
4.3	De puzzel	26
4.4	Onderzoeksaanpak	28
4.5	Onderzoeksmethoden	32

4.6 Analysemethoden.....	34
4.7 Kwaliteitscriteria	35
4.8 Reflectie	37

Hoofdstuk 5 Samenvatting van de wedstrijd

5.1 Wie zijn de spelers?	38
5.2 Het <i>master narrative</i>	44
5.2.1 De opzet van het project.....	44
5.2.2 Het Cruyff Court van start.....	44
5.2.3 Financiële onzekerheid.....	45
5.2.4 Wat gebeurt er na afloop van de samenwerking tussen de gemeente en IPB? ..	46

Hoofdstuk 6 Analyse van de bevindingen

6.1 Het eerste krachtenveld: het conflict over de financiële bijdrage van de gemeente... 47	47
6.1.1 De veelzijdige interpretatie van het begrip <i>convênio</i>	47
6.1.2 Machtsspel rondom het <i>convênio</i>	48
6.1.3 De metafoor 'Nederland BV'	49
6.1.4 Samenwerking met de gemeente Amsterdam beslecht het conflict	49
6.1.5 Kortom	50
6.2 Het tweede krachtenveld: het terrein en het onderhoud	50
6.2.1 De keuze voor de locatie van het Cruyff Court	51
6.2.2 De kosten voor het gebruik van het terrein	51
6.2.3 CDC als verhuurder van het terrein.....	52
6.2.4 De kosten voor het onderhoud.....	53
6.2.5 Kortom	54
6.3 Het derde krachtenveld: de verantwoordelijkheden binnen de wijk Ermelino Matarazzo op het gebied van sport en ontwikkeling.....	54
6.3.1 Twee non-profit organisaties in één wijk.....	54
6.3.2 Gebrek aan communicatie en samenwerking.....	55
6.3.3 Kortom	55
6.4 Het vierde krachtenveld: het gebruik van de naam Cruijff en Cruyff Foundation	56
6.4.1 Het gebruik van de naam en de zelfredzaamheid van de lokale partij	56
6.4.2 Coördinatiekosten voor IPB.....	57
6.4.3 Kortom	57

Hoofdstuk 7 Conclusie en Discussie

7.1 Hoe ziet het veld van actoren rondom het Cruyff Court in São Paulo eruit?	58
7.2 Welke verwachtingen, visies en doelstellingen hebben de verschillende actoren met betrekking tot de activiteiten op het Cruyff Court?.....	58
7.3 Welke consequenties hebben deze belangen/betekeningen voor het functioneren van de activiteiten op het Cruyff Court?	61
7.4 Concluderend	62
7.5 Praktische aanbevelingen	64

Referenties	65
-------------------	----

1

Inleiding

“Ik ben erg onder de indruk van de capaciteit en potentie van sport. Ik heb het in mijn hart gesloten. Dat vind ik eigenlijk nog sterker dan op het gebied van kunst en cultuur. Sport is toegankelijker, helemaal in Brazilië. Voetbal... dat heeft zo'n enorm publiek, daarvan gaat ieders hart sneller kloppen.” (voorzitter Instituto Plataforma Brasil)

1.1 Introductie

Sport wordt traditioneel gezien als middel voor een gezonde levensstijl, maar wordt tegenwoordig ook ingezet om andere doelen te bereiken. In allerlei projecten en initiatieven wordt sport dan ook gebruikt om sociale thema's onder de aandacht te brengen, zoals sociale ontwikkeling, integratie en samenwerken. Dat gebeurt niet alleen vanuit de overheid; er zijn steeds meer bedrijven die zich in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen bezighouden met sportprojecten, evenals private initiatieven die zich richten op sport. Een voorbeeld daarvan is de Johan Cruyff Foundation. Johan Cruijff is één van de eerste ex-topsporters die zijn naam aan een stichting verbond. Vanuit de gedachte dat sport het lichamelijk én geestelijk welzijn van kinderen en jongeren kan bevorderen, zet de Johan Cruyff Foundation zich sinds 1997 in voor het realiseren en ondersteunen van sport-, spel- en bewegingsprojecten voor kinderen wereldwijd. Dat gebeurt in samenwerking met verenigingen, scholen, sportbonden, bedrijven en overheden, want: *“Alleen kun je niets, je moet het samen doen.”* (missie en visie, Cruyff Foundation).

Eén van de projecten van de Cruyff Foundation is de aanleg van Cruyff Courts: moderne trapveldjes waar kinderen uit de buurt een goede, veilige plek vinden om te sporten. De Cruyff Foundation wil niet alleen dat jongeren plezierig en veilig kunnen sporten en naar voetbalclubs doorstromen, ook is zij zich bewust van haar bredere maatschappelijke meerwaarde (Johan Cruyff Foundation, z.d.). De Cruyff Courts moeten daarom een bijdrage leveren aan de gezondheid van jongeren, de leefbaarheid van de wijk verhogen, het samenleven van verschillende etnische groepen bevorderen en jongeren een sterker gevoel van sociale verantwoordelijkheid bijbrengen (Mulier Instituut, 2009).

De aanleg van Cruyff Courts heeft zich niet alleen beperkt tot Nederlandse wijken. Naast de ruim 150 veldjes in Nederland, zijn er Cruyff Courts geopend in 14 andere landen. Sinds 2010 ligt er ook een Cruyff Court in São Paulo, Brazilië: het eerste Cruyff Court van Latijns-Amerika. De organisatie van de trainingen op het veld wordt gecoördineerd door Joëlke Offringa, een Nederlandse die al sinds

Cruijff of Cruyff?

De naam van Johan Cruijff wordt gespeld met een 'ij'. Er is door Johan Cruijff en de medewerkers van zijn stichting gekozen om de 'ij' naar 'y' te veranderen in combinatie met Engelse termen. Deze keuze neem ik in mijn onderzoek over. Wanneer er verwezen wordt naar de persoon Johan Cruijff blijft de 'ij' gehandhaafd, wanneer het om de Cruyff Foundation of het Cruyff Court gaat, wordt zijn naam met een 'y' geschreven.

(Bron: Cruyff Foundation)

1993 woont en werkt in Brazilië. Met haar stichting Instituto Plataforma Brasil (IPB) zet zij educatieve projecten op, gericht op onderwijs, mensenrechten, menselijke waardigheid, cultuur en sport.

“Iedere keer als ik in een taxi stapte en zei dat ik Nederlandse ben, hoorde ik weer de naam van Johan Cruyff en “Laranja Mecânica”, zoals de Brazilianen het Oranje van Cruyff noemen. Voorheen deden we vooral projecten op cultureel gebied maar omdat de naam van Cruyff er steeds uit sprong, en vanwege de grote sportevenementen in het vooruitzicht [het WK voetbal 2014 en de Olympische Spelen 2016], besloten we contact te zoeken met de Johan Cruyff Foundation.” (voorzitter IPB).

Met het oog op het aankomend WK voetbal dat in de zomer van 2014 in Brazilië gespeeld wordt, evenals de groeiende economie van het land, ontstaat er meer en meer aandacht voor Brazilië vanuit zowel het bedrijfsleven als de non-profitsector. Joëlke Offringa besluit hier op in te spelen en doet een aanvraag voor de aanleg van een Cruyff Court in Brazilië. De Cruyff Foundation gaat akkoord: het veld wordt aangelegd, de gemeente São Paulo doet de toezegging om de activiteiten op het court te financieren voor een half jaar en IPB krijgt de verantwoordelijkheid om die activiteiten te coördineren. In november 2010 is de aanleg voltooid en wordt het Cruyff Court in São Paulo feestelijk geopend.

1.2 Aanleiding

De Cruyff Foundation heeft in haar visie opgenomen dat hun projecten pas succesvol zijn in samenwerking met lokale partners. Het citaat van Johan Cruyff *“alleen kun je niets, je moet het samen doen”* loopt als een rode draad door de organisatie en wil de foundation ook naar buiten toe uitdragen (visie Johan Cruyff Foundation, z.d.). Dit aspect uit de visie past in het huidige politieke en sociaal-maatschappelijke klimaat: steeds vaker worden sociale problemen en vraagstukken aangepakt door samenwerking in netwerken. De overheid is niet meer de enige sturende partij, maar werkt samen met bedrijven en andere maatschappelijke organisaties of belangengroepen. Minister Edith Schippers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) wijst bijvoorbeeld op meer *“slimme verbindingen”* in sociale- en sportprojecten (VWS, 2011; BuZa & VWS, 2008). Als actor neemt de overheid daarmee een positie in in het netwerk. Zij ondersteunt dergelijke projecten, zonder daar zelf een sturende rol in te hebben. Ook de Cruyff Courts worden door middel van een dergelijke *“slimme verbinding”* georganiseerd: zo spelen behalve bewoners en gebruikers, ook gemeenten (deelgemeenten of stadsdelen), scholen, sportverenigingen, welzijnsinstellingen, woningbouwcoöperaties en vele andere actoren een rol in het veld rondom de Cruyff Courts. Voor de organisatie van het Cruyff Court in Brazilië werkt de Cruyff Foundation samen met de lokale non-profitorganisatie Instituto Plataforma Brasil en met het sportsecretariaat van de gemeente São Paulo. Deze drie partijen stellen een overeenkomst op, waarin de verantwoordelijkheden verdeeld worden.

Wanneer ik in oktober 2012 het Cruyff Court in São Paulo bezoek, zie ik dat het veld toe is aan onderhoud. De hekken rondom de goals zijn ingedeukt: het duurt niet lang voor ze stuk gaan. Ook begrijp ik van Joëlke Offringa dat zij niet zoveel trainingen kan organiseren op het veld als ze zou willen, omdat haar organisatie kampt met financiële problemen. De gemeente is namelijk gestopt met de financiering van het project.

Kortom, er lijkt niet veel terecht gekomen van de overeenkomst. Bij terugkomst doe ik navraag bij de manager van de Cruyff Courts: *“Ik leg het vaak uit aan mijn collega’s in Nederland: elk land werkt anders, en Brazilië werkt heel duidelijk anders. Het is een enorme uitdaging om daar iets voor elkaar te boksen, omdat je ook tegen het systeem moet werken.”* (manager Cruyff Courts internationaal).

De uitvoering van de plannen (een openbaar toegankelijk Cruyff Court in een arme wijk in São Paulo, waar volop getraind kan worden) blijkt in werkelijkheid weerbarstiger dan van tevoren op papier afgesproken. Deze constatering is de aanleiding voor dit onderzoek.

1.3 Probleembeschrijving

Er wordt een publieke taak uitgevoerd door andere partijen dan alleen de overheid; de overheid zich heeft gepositioneerd in dit (beleids)netwerk. Alle partijen lijken bij aanvang eensgezind te zijn en ‘een geslaagd project’ te willen. Toch pakt het project niet uit zoals de Cruyff Foundation van tevoren bedacht heeft.

Volgens Yanow (1996) staat er meer in een beleid dan alleen woorden. De belofte en de implicaties van een beleid zijn niet transparant en gemakkelijk te duiden in alleen de tekst. Alleen uitgang van deze ‘beleidstekst’ is dan ook niet voldoende volgens haar om te controleren of de implementatie van het beleid geslaagd is. In plaats daarvan zijn er verborgen (en soms ook onverenigbare) conclusies die worden gerechtvaardigd op verschillende manieren door de beleidsmakers, de betrokken actoren en hun achterbannen. Om deze perspectieven bloot te leggen, moet de onderzoeker volgens Yanow eerst de verschillende stakeholders identificeren, evenals de ‘artifecten’ (zoals symbolisch taalgebruik, objecten, acties) die bepalen hoe een beleid, samen met het proces, wordt ‘geframed’ en begrepen. De implicaties voor het al dan niet slagen van een dergelijk projectplan of beleid, liggen volgens Yanow in de vraag hoe dit beleid geïnterpreteerd wordt (Yanow, 1996: 6). Want wanneer is het project ‘geslaagd’ voor de verschillende actoren? En wat voor implicaties heeft dat voor het functioneren van de activiteiten op het veld? Zo kom ik bij de vraagstelling van dit onderzoek.

1.4 Vraagstelling

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt:

Welke betekenissen geven de actoren aan de organisatie van activiteiten op het Cruyff Court in São Paulo en wat betekent dat voor het functioneren ervan?

Om de centrale vraag te beantwoorden, zijn drie deelvragen opgesteld:

- Hoe ziet het veld van actoren rondom het Cruyff Court in São Paulo eruit?
- Welke verwachtingen, visies en doelstellingen hebben de verschillende actoren met betrekking tot de activiteiten op het Cruyff Court?
- Welke consequenties hebben de verwachtingen, visies en doelstellingen voor het functioneren van de activiteiten op het Cruyff Court?

1.5 Doelstelling

Eerder onderzoek naar Cruyff Courts richt zich voornamelijk op de sociale bijdrage van de veldjes, zoals de impact voor de kinderen, de participatiegraad of de maatschappelijke meerwaarde voor de wijk (zie onder andere Mulier Instituut, 2009; researchproject USBO Zuid-Afrika, 2011; Breedveld et al., 2010). Dit type onderzoek levert veelal normatieve weergaven van de effecten van een project op: hoeveel kinderen zijn er gaan sporten, hoe hoog is de participatiegraad, enzovoorts. Uiteraard is deze informatie waardevol. Echter, de verschillende betekenissen die actoren toekennen, zowel aan elkaar als aan de activiteiten, kunnen net zo evident zijn in het implementatieproces en daarmee voor het slagen van het project. Dit rapport is een analyse van *the architecture of meaning* rondom de activiteiten op het Cruyff Court, de verschillende manieren waarop het *geframed* wordt, de details van de betekenisgeving, welke groep welke betekenissen toekent en waar de tegenstrijdigheden zitten. Het onderzoek volgt daarmee het argument van het belang van een interpretatieve analyse van beleid volgens Yanow (1996; 2000). Het gaat echter nog een stap verder: waar Yanow *overheidsbeleid* analyseert dat geïmplementeerd wordt door uitvoerende publieke organen, pas ik de interpretatieve analyse toe op de *netwerksamenwerking* die is ontstaan rondom het Cruyff Court en waar de overheid niet meer de sturende partij is, maar een van de deelnemende partijen.

Vanuit praktisch perspectief kan dit inzicht bijdragen aan een beter begrip van de organisatie van het Cruyff Court in São Paulo, andere locaties in Brazilië, of zelfs wereldwijd. Wanneer de verschillende actoren zich dit van elkaar bewust zijn, kan er meer begrip ontstaan waarom het gaat zoals het gaat op het Cruyff Court: ‘anders’ hoeft niet ‘fout’ te zijn.

Persoonlijk wil ik met dit onderzoek van dichtbij kijken hoe de organisatiepolitieke arena rondom een sport- en ontwikkelingsproject eruitziet als afsluiting van het masterprogramma en als opstapje naar mijn deelname in ‘het werkveld’.

1.6 Leeswijzer

Het eerstvolgende hoofdstuk bevat een toelichting van de context van het Cruyff Court. In hoofdstuk 3 volgt het Theoretisch Kader waarin de concepten krachtenveld en betekenisgeving het meest belangrijk zijn. Hoofdstuk 4 gaat in op het Onderzoeksdesign: zowel het organisatieperspectief, de onderzoeksaanpak en de methoden worden licht ik toe. Ik sluit het hoofdstuk af met een bespreking van de kwaliteitscriteria en een kritische reflectie. Hoofdstuk 5 bevat de samenvatting van de wedstrijd: hier noem ik de spelers en vertel ik het *master narrative*. De analyse van de bevindingen staan in hoofdstuk 6, dat is ingedeeld aan de hand van vier sub-krachtenveld binnen het grote krachtenveld rondom het Cruyff Court. In hoofdstuk 7 staan de conclusies en aanbevelingen, waar ik de drie deelvragen beantwoord en de bevindingen koppel aan de literatuur. Ik eindig het hoofdstuk met een tweetal praktische aanbevelingen voor de organisatie van het Cruyff Cour in São Paulo.

2

Context

Om als lezer meer grip te krijgen op het Cruyff Court, zal ik in dit hoofdstuk de context ervan toelichten. Ik begin met een korte schets van de ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving op het gebied van sport en ontwikkeling. Vervolgens licht ik het ontstaan en de kenmerken van de Johan Cruyff Foundation toe. De volgende stap is een verduidelijking van het project Cruyff Courts: wat is een Cruyff Court precies? Daarna schets ik de context van het Cruyff Court in Brazilië: de stad São Paulo en de wijk Ermelino Matarazzo, waar het Cruyff Court gebouwd is. Aansluitend geef ik een korte uitleg over de sportwet waar de activiteiten op het Cruyff Court in São Paulo deels mee gefinancierd worden.

2.1 Ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving: sport als middel

Zoals in de inleiding al kort geschetst is, wordt sport steeds vaker ingezet als middel om andere doeleinden te bereiken dan een goede gezondheid, zoals het bijdragen aan sociale ontwikkeling, leefbaarheid en integratie. Verschillende overheidsinstellingen en andere organisaties houden zich met sport bezig: het Rijk, de provincies, gemeenten, de Nederlandse Sport Alliantie, het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, NOC*NSF, de KNVB, andere sportbonden et cetera. Het gezondheidsoogpunt staat voor deze partijen nog steeds voorop, zo blijkt uit verschillende publicaties, zoals de 'Landelijke Nota Gezondheidsbeleid, Gezondheid Dichtbij' van het ministerie van VWS (2011). Naast het feit dat sport en bewegen goed zijn voor geestelijke en lichamelijke gesteldheid van mensen (de *individuele* betekenis van sport) wordt steeds meer de *maatschappelijke* betekenis van sport benadrukt. Zo wordt de betekenis van sport voor het individu gekoppeld aan de betekenis voor het maatschappelijk welzijn, de gezondheid en de economie (Bottenburg & Schuyt, 1996):

“Begin jaren negentig volgde de kentering. De sportorganisaties stelden zichzelf bewuster op ten aanzien van de maatschappelijke betekenis van sport. Bij de overheden kwam er in 1991 op landelijk en gemeentelijk niveau een discussie op gang over de mogelijkheden om het sportbeleid te plaatsen in het kader van de sociale vernieuwing.” (Bottenburg & Schuyt, 1996: 5).

Deze kentering werd nog eens extra benadrukt door een rapport dat in 1992 door Kearney gepubliceerd werd in opdracht van NOC*NSF. Het rapport gaf een overzicht van de belangrijkste maatschappelijke betekenissen van sport en gaf aan op welke wijze de samenleving als geheel van sport profiteert. *“Het uitgebreide relatienetwerk van de georganiseerde sport en een krachtige publiciteitscampagne zorgden ervoor dat het rapport werd gelezen door de juiste persoon op de juiste positie, zodat de maatschappelijke betekenis van sport nadrukkelijker op de politieke agenda werd geplaatst.”* (Bottenburg & Schuyt, 1996: 5).

Ruim twintig jaar later staat het belang van sport nog steeds hoog op de politieke agenda, onder andere vanuit het perspectief van zorg en welzijn waarbij sport wordt ingezet als preventiemiddel (VWS, 2011). Het huidige kabinet beroept zich bovendien op de zelfredzaamheid van de Nederlander en kiest ervoor om in grotere mate een

faciliterende rol te spelen. Het ministerie van VWS is blij met de maatschappelijke inzet van sport, maar stelt dat er met meer samenwerking meer bereikt kan worden (VWS, 2011). Ook hier komt de faciliterende rol, die de overheid voor zich ziet, naar voren. Minister Edith Schippers legt haar visie treffend uit in de toespraak op het Cruyff Foundation Seminar, uitgesproken door Bart Zijlstra (directeur Sport, VWS) op 13 maart 2013 in Amsterdam:

“De Cruyff Foundation heeft minister Schippers persoonlijk geïnspireerd in haar beleid. Net als de Krajicek Foundation en vele andere partijen zetten zij zich in voor het doen. Voor het daadwerkelijk realiseren van activiteiten in de buurt. Niet kletsen maar meteen aan de slag. Of het nou gaat over de Cruyff Courts, deze Team Meeting of schoolplein14 en de 14 van Cruyff, waar we straks meer over horen. Iedereen is op een creatieve en concrete manier met elkaar bezig te zorgen dat iedereen die wil, kan sporten of bewegen in de buurt! Ik zeg dus graag: ga er mee door! Zorg dat iedereen weet dat het kan.” (Minister Schippers, 13 maart 2013).

Zoals blijkt uit bovenstaand citaat, bestaan er verschillende private en maatschappelijke initiatieven die met sport werken en die in hun werk gestimuleerd worden door de overheid. De Johan Cruyff Foundation is daar een goed voorbeeld van.

2.2 De Johan Cruyff Foundation

In 1997 wordt de Johan Cruyff Foundation opgericht, met als doel om op een sportieve manier iets bij te dragen aan de levens van kinderen. Met de foundation realiseert en ondersteunt Cruyff sport-, spel- en bewegingsprojecten voor kinderen over de hele wereld (Breedveld, Cevaal & Romijn, 2009). De Foundation doet dat door projecten die sport en spel stimuleren op te zetten en te stimuleren. Dat gebeurt altijd samen met verenigingen, scholen, sportbonden, bedrijven en overheden, want: “Alleen kun je niets, je moet het samen doen.” (website Johan Cruyff Foundation). De Cruyff Foundation heeft een team in Nederland (Amsterdam) en in Spanje (Barcelona). Het team in Nederland kent 14 medewerkers, het team in Spanje 4. Het team in Nederland opereert ook internationaal, en is verantwoordelijk voor de aanleg van het Cruyff Court in São Paulo. Binnen de Foundation is er bijzondere aandacht voor gehandicapte en minder kansrijke jongeren, omdat Johan Cruyff vindt dat juist voor hen sport en spel van groot belang is.

De Johan Cruyff Foundation is een fondsenwervende instelling zonder winstoogmerk, ook wel non-profit organisatie genoemd. Het verschil tussen een non-profit en een profit organisatie zit niet zozeer in hoe de werkprocessen georganiseerd zijn, maar in de motieven om ze in stand te houden. Kapteyn stelt: *“Bij non-profitorganisaties, die geen winst beogen, gaat het primair om ideële of maatschappelijke motieven, al kan men economische criteria, met name het aspect van kostenbeheersing, niet straffeloos veronachtzamen.”* (Kapteyn, 2001: 17).

De Cruyff Foundation ontvangt op verschillende manieren fondsen, geld of steun die vervolgens besteed kunnen worden aan de doelstelling. Allereerst is dat via fondsenwerving door derden; dat zijn bijdragen van de Goede Doelen Loterijen. In 2012 bestond dit bedrag uit twee onderdelen, namelijk een vaste bijdrage afkomstig van de Nationale Postcode Loterij van €1.350.000 en een bijdrage afkomstig van de Vrienden Loterij van €326.725. In totaal heeft de Foundation in 2012 €1.676.725 van de Goede

Doelen Loterijen ontvangen. Daarnaast doet de Foundation ook aan eigen fondsenwerving. Hieronder vallen de verschillende giften, donaties, partnerships en overige acties waarbij de Cruyff Foundation gekozen werd als goed doel. De totale inkomsten eigen fondsenwerving in 2012 bedroegen €2.013.016. Ten slotte ontving de Foundation in 2012 een deel van de subsidie van het voormalige ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM), voor een jongerenparticipatieprogramma en een restbedrag van een subsidie gekoppeld aan de realisatie van Cruyff Courts op de voormalige Nederlandse Antillen en Aruba. Het ging om een totaalbedrag van €85.984 (Jaarrekening 2012 Johan Cruyff Foundation). In 2012 is er ruim €2.500.000 besteed door de Foundation aan goedgekeurde projecten die voldoen aan de doelstellingen van de Cruyff Foundation. Een groot deel van die projecten bestaat uit Cruyff Courts, waaronder het Cruyff Court in São Paulo (Jaarrekening 2012 Johan Cruyff Foundation).

2.2.1 Een Cruyff Court, wat is dat precies?

Eén van de projecten van de Cruyff Foundation is de aanleg van Cruyff Courts. Volgens de foundation verdwijnen er door de komst van extra parkeerplaatsen, wegen en winkelcentra veel plaatsen om te kunnen sporten. De Cruyff Foundation brengt daarom naar eigen zeggen de functie van het aloude trapveldje terug in de wijk (website Cruyff Foundation). Cruyff Courts zijn openbare kunstgras trapveldjes met een standaardafmeting en te herkennen aan de blauwe hekken, oranje goals en een grote gele middenstip. Alle Cruyff Courts voldoen aan onderstaande eisen:

- Een Cruyff Court is een trapveld van 42 x 28 meter
- Een Cruyff Court heeft altijd een blauw hek en oranje goals
- Een Cruyff Court heeft altijd een grote gele middenstip
- Een Cruyff Court is een openbaar terrein
- Een Cruyff Court wordt gerealiseerd op een plek waar meerdere sporten mogelijk zijn, zoals een basketbal- of atletiekvoorziening
- Een Cruyff Court is een plek waar veel verschillende partijen elkaar ontmoeten en samenkomen
- Op elk Cruyff Court gelden 'De 14 regels van Johan Cruijff'

(Bron: Johan Cruyff Foundation)

De uniforme uitstraling wordt compleet gemaakt met een spelregelbord, een huisregelbord en een bord met de naam van het Cruyff Court.

Hieronder is een Cruyff Court weergegeven:



(Bron: Johan Cruyff Foundation)

2.2.2 Het proces van aanvraag tot bouw

In 2003 werd het eerste Cruyff Court gerealiseerd in Lelystad. Eind 2012 liggen er 176 Cruyff Courts verspreid over de hele wereld. Bijna 150 veldjes liggen in Nederland, de overige veldjes liggen verspreid over 14 landen, waaronder Brazilië. Er zijn verschillende manieren waarop een Cruyff Court tot stand kan komen:

- Ten eerste kunnen gemeenten een aanvraag doen, waarbij zij de beoogde locatie, de betrokken partijen, de financiering, begeleiding en activering moeten toelichten in een *quick scan*. Vervolgens bepaalt de Cruyff Foundation of het Court wordt aangelegd.
- Ten tweede mag het ‘Talent van het Jaar’ een plek uitzoeken voor een Cruyff Court. Sinds 2003 reikt de Cruyff Foundation de Johan Cruijff Prijs uit aan een jonge, talentvolle speler uit de Eredivisie: het Talent van het Jaar. Een jury van 11 (ex-)voetballers en (ex-)trainers kiest het talent. De meeste prijswinnaars hebben gekozen voor een Cruyff Court op een locatie in hun geboortestad. Zo koos Ibrahim Afellay (destijds speler bij Ajax, inmiddels bij FC Barcelona), die in 2007 de prijs won, als locatie Al Hoceima in Marokko, de stad waar zijn familie vandaan komt.
- Ten slotte kan de aanleg van een Cruyff Court voortvloeien uit initiatieven van derden. Voorbeelden daarvan zijn de Cruyff Court Oranje Velden, mede mogelijk gemaakt door donaties van spelers van het Nederlands Elftal, veldjes die in samenwerking met de KNVB tot stand komen of veldjes die door het ministerie van VWS bekostigd worden. Het Cruyff Court in Brazilië is eveneens op initiatief van een derde tot stand gekomen, namelijk via de Braziliaanse stichting Instituto Plataforma Brasil.

Ondanks dat een Cruyff Court op verschillende manieren tot stand kan komen, werkt de Cruyff Foundation in alle gevallen samen met de gemeente of lokale overheden. De gemeente betaalt vaak het grootste gedeelte van de aanleg en is vervolgens verantwoordelijk voor het onderhoud. In Nederland ligt een Cruyff Court altijd op het terrein van een gemeente, die daarmee juridisch gezien eigenaar is van het veld. Ook in het buitenland hanteert de Cruyff Foundation deze werkwijze (manager Cruyff Courts buitenland).

In 2005 ontvangt de Cruyff Foundation voor het eerst een aanvraag voor een Cruyff Court in Brazilië, door de non-profit organisatie IPB. Met het wereldkampioenschap voetbal in het vooruitzicht, dat in de zomer van 2014 in Brazilië georganiseerd wordt, besluit de Cruyff Foundation toe te stemmen. Nog nooit eerder was de Cruyff Foundation actief in Latijns-Amerika en de keuze voor een Cruyff Court in Brazilië betekent dan ook de kennismaking met een geheel nieuwe context, taal en cultuur.

2.3 De stad São Paulo en de wijk Ermelino Matarazzo

Brazilië is verdeeld in 26 staten en één federaal district (Brasília, tevens de hoofdstad van het land). De stad São Paulo is de hoofdstad van de gelijknamige deelstaat. São Paulo is het economische centrum van Brazilië. *“Hier wordt het geld verdiend, in Rio wordt het uitgegeven”*, grappen veel Paulistanen – zoals de inwoners van de stad heten. São Paulo kan met recht een metropool worden genoemd: het centrale agglomeraat kent ruim 20

miljoen inwoners, binnen de officiële stadsgrenzen wonen 12 miljoen mensen (IBGE, 2010). Geen wonder dat de stad grote tegenstellingen kent: het zaken centrum rondom de Avenida Paulista doet denken aan New York, de wijk Vila Madalena is een echte studenten en yuppenwijk, terwijl het oosten van de stad veel armoede kent. São Paulo is ingedeeld in 32 wijken. Eén van de wijken ten oosten van het centrum is Ermelino Matarazzo. In 2010 wonen er 113.615 mensen in de wijk, die een oppervlakte heeft van 8,7 vierkante kilometer (Secretaria Municipal de Coordenação das Subprefeituras, gegevens 2010). Een deel van de buurt bestaat uit *favelas*, een term “commonly used in Brazil to indicate land occupations and (more established) low-income neighbourhoods.” (Koster, 2014: 16).

Ten slotte is het vermelden waard dat het Cruyff Court op een steenworp afstand ligt van Itaquera, de wijk waar het nieuwe voetbalstadion gebouwd wordt. In de zomer van 2014 zal de openingswedstrijd van het WK voetbal daar gespeeld worden. Bovendien sluit Nederland de groepsfase af in datzelfde stadion, met de wedstrijd tegen Chili.

2.4 Bestuurslagen in Brazilië

De overheid is verdeeld in verschillende lagen: de federale laag op nationaal niveau, de bestuurslaag van de deelstaat São Paulo, het stadsbestuur van São Paulo, ook de verschillende wijken hebben een eigen bestuurslaag: de *subprefeitura* ofwel deelgemeente. Zo bestaat er ook een deelgemeente Ermelino Matarazzo. De gemeente heeft een secretariaat Sport, Vrije Tijd en Recreatie (SEME: Secretaria de Esportes, Lazer e Recreação), evenals de deelgemeente Ermelino Matarazzo, die ook een sportsecretariaat heeft. De deelgemeentes zijn grotendeels verantwoordelijk voor de uitvoer van het beleid, maar hebben geen beslissingsbevoegdheden en beheren ook de budgetten niet: dat wordt op gemeentelijk niveau gedaan.

2.4.1 Lei Paulista de Incentivo de Esportes (wet ter bevordering van sport)

Zoals beschreven in bovenstaande paragraaf, kent Brazilië verschillende bestuurslagen. Aan ieder van die bestuurslagen moet belasting betaald worden door de inwoners van Brazilië. Er zijn drie bestuurslagen waar non-profitorganisaties zich tot kunnen richten voor financiële ondersteuning van hun project: bij de federale overheid, de deelstaat en de gemeente. Alle drie hebben zij wetgeving die regelt dat bedrijven een percentage van hun winstbelasting, dat ze anders aan de betreffende bestuurslaag zouden moeten afdragen, direct kunnen investeren in een door de overheid goedgekeurd sociaal project. Een voorbeeld van deze wet is de *Lei Paulista de Incentivo de Esportes* (Paulistaanse wet ter bevordering van sport). Hierover staat op de website van de deelstaat São Paulo:

“Elke dag erkennen meer bedrijven het belang en de voordelen van de associatie van hun merk met de sport. Stimulerende wetten als deze zijn belangrijk om de opleiding van sporters te bevorderen, evenals de ontwikkeling van jongeren en volwassenen in het algemeen, en zijn daarmee een unieke gelegenheid voor ieder bedrijf om bij te dragen aan een goede prestatie van ons land in het medailleschema.” (Governo do Estado de São Paulo, 2012).

Er zijn veel projecten die een aanvraag indienen, waardoor er een omvangrijke bureaucratische procedure is ontstaan. Het duurt dan ook lang voordat een project

goedgekeurd wordt. De organisatie van de activiteiten op het Cruyff Court zijn ingediend als project om op die manier ondersteuning te kunnen ontvangen van bedrijven. In verschillende periodes zijn de aanvragen ingediend, bij verschillende bestuurslagen, en later goedgekeurd. Op die manier zijn al verschillende periodes van activiteiten gefinancierd.

2.5 Een impressie van het Cruyff Court in São Paulo

Overzicht van het Cruyff Court:



(Bron: Facebook-pagina Cruyff Court Ermelino Matarazzo – SP)

De trainer begint met een herhaling van wat er vorige keer besproken is:



(Bron: eigen collectie)

Het potje aan het eind van de training staat op het punt om te beginnen:



(Bron: eigen collectie)

Het hek rondom de oranje goal dat stuk is. Er is een blauw net opgehangen om de ballen tegen te houden:



(Bron: Instituto Plataforma Brasil)

3

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zet ik de theoretische concepten uiteen die in dit onderzoek gebruikt zijn. Allereerst licht ik de begrippen governance en globalisering toe, evenals de theorie van het neoliberalisme. Aan de hand van Kingfisher en Maskovsky (2008) leg ik uit dat de overheid zich niet zozeer terugtrekt, maar zich strategisch herpositioneert in verschillende (beleids)netwerken. Hoe het netwerk rondom het Cruyff Court vorm krijgt, onderbouw ik aan de hand van de veldtheorie van Bourdieu (1977; 1992; 1993) en het concept krachtenveld van Nuijten (2003; 2005). In een krachtenveld komen de partijen samen rondom problemen of bronnen. Binnen het krachtenveld strijden de partijen om de aanwezige krachten; vanwege dit strijdcomponent wordt het concept macht uitgewerkt. Dat doe ik aan de hand van Linstead (1997) en Bolman en Deal (2003) die macht en conflict zien als iets onvermijdelijks en als natuurlijk 'bijverschijnsel' van het sociale leven. Vervolgens onderbouw ik het begrip betekenisgeving door middel van de theorieën van Smircich (1983) en Geertz (1973). Betekenisgeving wordt gevormd door iemands culturele achtergrond. Cultuur uit zich niet alleen door abstracte normen en waarden, maar ook door symbolen. Daarom wordt het concept *material culture* van Yanow (1996) uitgelegd. Omdat betekenissen ook in strijd kunnen zijn met elkaar, licht ik het begrip *contested meaning* van Parker (2000) toe. Ik eindig met een model waarin de theoretische concepten samenkomen.

3.1 Sturing in netwerken: horizontaal in plaats van verticaal

Vanaf de jaren '80 is er een verandering gaande in de organisatie van de publieke sector in veel Westerse landen. Deze verandering dient tegen de achtergrond van maatschappelijke ontwikkelingen te worden geplaatst, zoals de individualisering van de samenleving, de opkomst van technologie en internet (zie Castells, 2001), veranderende gezagsrelaties tussen overheid, burgers en belangengroepen en verwevenheid van relaties (Kjaer, 2004; Noordegraaf, 2003; Bovens et al., 2007). Een andere maatschappelijke ontwikkeling die genoemd wordt, is de onvrede over de mate waarin de overheid er in slaagt om grote problemen in een complexer wordende samenleving te benaderen. Door deze kritiek komt de overheid als centrum van effectieve politieke sturing onder vuur te liggen (Hajer et al., 2004; De Bruijn, 2007; Noordegraaf, 2004). Naast het veranderen van de rol van de overheid als centraal sturingsorgaan, beschrijft Kjaer eveneens de privatisering en de groeiende tendens om de publieke sector te beoordelen door middel van private management principes (Kjaer, 2004: 4). Deze tendens wordt ook wel aangeduid met de term New Public Management. Sinds het opkomen van New Public Management rond 1985 in Nederland, is de aandacht sterk toegenomen voor allerlei aan het bedrijfsleven ontleende managementtechnieken, verzelfstandiging van organisatieonderdelen en een meer zakelijke, bedrijfsmatige sturing en beheersing van overheidsorganisaties (Ter Bogt, 2005: 6). Een terechte opmerking bij deze verschuiving is dat met het gebruik van de term 'bedrijfsmatig' niet hetzelfde wordt bedoeld als 'op financiële winst gericht'. Bij bedrijfsmatig gaat het er om dat werkwijzen en technieken worden gebruikt zoals die ook in een bedrijf gebruikelijk zijn en dat er aandacht is voor efficiëntie. De traditioneel voor het overheidshandelen gehanteerde uitgangspunten, zoals het streven naar rechtmatigheid en rechtsgelijkheid,

blijven hierbij in principe gelden, al kunnen ze misschien in de praktijk soms in de knel komen (Ter Bogt, 2005: 7).

3.1.1 Governance

Dit alles zorgt ervoor dat de rol van overheid is verschoven “*van roeien naar sturen*” (Rhodes, 1996: 655 in Kjaer, 2004) of “*van bestuurscentrum naar netwerkpartij*” (Bovens, 't Hart en van Twist, 2007: 47). De invulling van de rol van de overheid komt vaker neer op het coördineren en faciliteren van politieke processen (Pierre & Peters, 2000; Hajer et al., 2004). Niet alleen de overheid stuurt; governance impliceert een diversiteit aan sturende actoren. De rol van overheid is veeleer een variabele dan een constante geworden (Pierre & Peters, 2000 in Hajer et al., 2004). In essentie verwijst governance naar de groeiende vermenging en wederzijdse afhankelijkheid van publieke en private actoren in de formatie en implementatie van beleid (Mayntz, 1999 in Hajer et al., 2004). Staat, markt en het maatschappelijk middenveld werken bijvoorbeeld met elkaar samen in georganiseerde en van elkaar afhankelijke beleidsnetwerken (Pierre & Peters, 2000; Rhodes, 2000; Hajer et al., 2004). De definitie van governance die hier het best op aansluit, is:

“Governance refers to self-organizing, interorganizational networks characterized by interdependence, resource-exchange, rules of the game, and significant autonomy from the state.” (Rhodes, 1997: 15).

3.1.2 Globalisering

De georganiseerde netwerken blijven niet beperkt tot binnen de landsgrenzen van Nederland: in tegendeel. De hierboven genoemde veranderingen kunnen geplaatst worden in het kader van processen van globalisering of mondialisering, de toenemende incorporatie van mensen in wereldwijde interdependentienetwerken (Geuijen et al., 1998: 61). Dit komt overeen met de eerder genoemde van elkaar afhankelijke beleidsnetwerken die typerend zijn voor het sturingsmechanisme van governance. Globalisering is, net als governance, een veelomvattend begrip. In ruime zin verwijst het naar een ontwikkeling die al eeuwen gaande is en die in het verlengde ligt van een evolutionaire tendens over duizenden jaren: de uitbreiding van interdependentienetwerken over grotere aantallen mensen en grotere geografische afstanden (Geuijen et al., 1998: 61). Het begrip wordt daarnaast ook gebruikt om veranderingen die sinds de jaren '70 hebben plaatsgevonden aan te geven, zoals de opkomst en groei van industriële kernen buiten Europa en Noord-Amerika, de verscherpte internationale concurrentie als gevolg daarvan, de versnelde groei van internationale handel en buitenlandse investeringen door multinationale ondernemingen, de toenemende openheid van nationale economieën en de deregulering van het internationale geld- en kapitaalverkeer (Dicken, 1992 in Geuijen et al., 1998: 62). Naast deze voornamelijk economische aspecten omvat het begrip ten slotte ook politiek-organisatorische en cultureel-communicatieve aspecten: de toenemende betekenis van internationale organisaties en supranationale verbanden met regulerende functies, de intensivering van communicatie en daarmee gepaard gaande culturele beïnvloeding over grote afstanden (Heilbron & Wilterdink, 1995 in Geuijen et al., 1998: 62).

3.1.3 Neoliberalisme

Neoliberalisme beschrijft deze tendens van een zich terugtrekkende overheid, privatisering en nieuwe partners die toetreden tot netwerken. Dat gebeurt in een globaliserende wereld. De wortels van neoliberalisme liggen bij Friedrich August von Hayek, die het klassieke liberalisme heruitvond in de jaren '30 en '40. Het begrip werd pas populair na de Koude Oorlog. Het ideaal hierbij is zo min mogelijk overheidsregulering en een zo vrij mogelijke markt. Volgens Kingfisher en Maskovsky impliceert neoliberalisme daarmee een soort vrijheid: vrijheid van het individu om te participeren in de markt, of van markten zelf om ongehinderd van de overheid te opereren. Governance wordt snel in verband gebracht met een terugtrekkende overheid: de hierboven beschreven tendens 'van government naar governance' wordt verklaard aan de hand van de opkomende idealen van het neoliberalisme (Kingfisher & Maskovsky, 2008). Volgens Kingfisher en Maskovsky is deze conclusie echter te voorbarig:

"Indeed, whereas earlier descriptions of neoliberalism emphasized the withdrawal of the state from its role in regulating markets (e.g. Brecher et al., 2000; Hirst and Thompson, 1996), the contemporary consensus is that this 'retreat of the state' argument is inaccurate, and that descriptions of neoliberalism should instead emphasize critical shifts in the ways that governments intervene in markets. Thus, much as it was during the late 19th-century period of classic liberalism (see Adam Smith, 1998 [1776]), the end of government regulation is more myth than reality (Brodie, 1994; Gledhill, 2004; Kingfisher, 2002; Maskovsky and Kingfisher, 2001; Sassen, 1996)." (Kingfisher & Maskovsky, 2008: 117).

Kortom, het is geen terugtrekken wat de overheid doet, maar strategisch herpositioneren ten opzichte van andere, opkomende partijen zoals niet-gouvernementele organisaties (NGO's), bedrijven en non-profit organisaties. De Cruyff Courts van de Johan Cruyff Foundation zijn hier een voorbeeld van. Samen met de overheid functioneert de foundation in een "slimme verbinding" (VWS, 2011; BuZa & VWS, 2008). De samenwerking rondom het Cruyff Court in São Paulo is tot stand is gekomen tegen het licht van de ontwikkelingen van governance en globalisering. De samenwerking bestaat uit verschillende partijen, zoals ik die in Hoofdstuk 5 beschrijf. Zowel de Braziliaanse als de Nederlandse overheid functioneren als schakel in het netwerk. Deze samenwerkingsvorm heet ook wel inter-organisatorische samenwerking, de theoretische onderbouwing hiervan licht ik hieronder toe.

3.1.4 Inter-organisatorische samenwerking

Binnen de tendens van neoliberalisme zijn veel beleidsprocessen en projectplannen veranderd van een top-down proces tussen de overheid, een uitvoerende partij en de burger, naar een proces van interactie tussen allerlei actoren. Deze actoren nemen deel aan een (beleids)netwerk waarin publieke zaken bestuurd en beheerd worden. De samenwerking rondom het Cruyff Court in São Paulo kan gezien worden als een inter-organisatorische samenwerking. Phillips, Lawrence en Hardy (2000) omschrijven een inter-organisatorische samenwerking als een relatie tussen organisaties. Deze relatie is niet gebaseerd op het maken van winst, noch op hiërarchische relaties. Het betreft daarmee geen opdrachtgever-opdrachtnemer of koper-verkoper relatie, maar een

relatie waarbij alle partijen input inleveren om tot een gezamenlijk hoger doel te komen. De samenwerking betekent dat alle partijen hun eigen identiteit en werkwijze behouden; het is geen overname of fusie. De mate van beslissingsbevoegdheid en tijdsinvestering zijn niet statisch maar fluctueren over de tijd en tussen de verschillende partijen (Phillips, Lawrence & Hardy, 2000).

Hoe de inter-organisatorische samenwerking tot stand komt, licht ik hierna toe aan de hand van het concept *krachtenveld*.

3.2 Het krachtenveld

In de vorige paragraaf heb ik duidelijk gemaakt dat de totstandkoming van de inter-organisatorische samenwerking rondom het Cruyff Court in São Paulo in verband kan worden gebracht met de concepten governance en globalisering. Nu dit verband duidelijk is, licht ik de overige theoretische concepten toe die nodig zijn voor de uiteindelijke analyse. Allereerst maak ik duidelijk hoe de samenwerking is ontstaan en hoe deze gezien kan worden. Ik maak hierbij gebruik de veldtheorie van Bourdieu (1977, 1992, 1993) en het concept krachtenveld van Nuijten (2003, 2005).

3.2.1 De veldtheorie van Bourdieu

De Franse socioloog Pierre Bourdieu ontwikkelde een begrippenkader om de sociale wereld in kaart te brengen. Eén van de begrippen die hij ontwikkelde, is het begrip veld. Dit concept definieert hij als volgt: “*A field is defined as a network, or a configuration, of objective relations between positions*” (Bourdieu & Wacquant, 1992: 97). Binnen de sociale wereld bestaan volgens hem verschillende velden. Een veld kan gezien worden als een sociale ruimte waarin spelers (uit verschillende organisaties, of individueel) bezig zijn om betekenis en vorm te geven aan een maatschappelijk probleem en hun “actiepad” daaromheen (Bourdieu & Wacquant, 1992: 97). Ieder veld heeft zijn eigen logica, regels en wetmatigheden, zonder dat die expliciet gemaakt worden. Ieder lid van het veld kent ze op een onbewuste manier. Polanyi (1966) beschrijft deze onbewuste, niet expliciete kennis als *tacit knowledge*. Naast deze veldregels, bestaat er ook een set van ‘regels’ die ieder individu met zich meedraagt. Deze set van logica, regels en wetmatigheden wordt door Bourdieu ook wel ‘habitus’ genoemd: een innerlijk model van de sociale werkelijkheid van een individu. De habitus bepaalt onbewust de waarneming, interpretatie en het praktisch handelen van een individu. De habitus komt tot stand door middel van een socialisatieproces en wordt gevormd vanuit opvoeding en opleiding. De habitus wordt meegenomen wanneer mensen een organisatie betreden. Wanneer men hierbinnen gaat functioneren, gebeurt dit niet alleen op basis van de veldregels, maar ook op basis van habitus (Hallett, 2003).

Bourdieu is van mening dat een veld zich hoofdzakelijk vormt rond een bepaald werkveld of een bepaald thema, zoals gezondheidszorg, wetenschap, economie, kunst en religie. Een veld is daarmee de specifieke sociale ruimte die we ook wel eens ‘wereld’ noemen (zoals de medische wereld). De veldregels en de habitus kunnen dan dicht bij elkaar liggen, wanneer iemand bijvoorbeeld jarenlang werkzaam is in het wetenschappelijk veld en daardoor een deel van de veldregels heeft ‘overgenomen’ in zijn of haar habitus.

Volgens Bourdieu heerst binnen het veld een constante strijd om de (her)verdeling van krachten, waardoor er verschillen ontstaan tussen de spelers in het veld. Bourdieu beargumenteert dat de krachten die de meest relevante onderscheiding genereren tussen spelers, het zogenaamde 'kapitaal' definiëren. Kapitaal kan zowel economisch (geld en onroerend goed), cultureel (kennis, cognitieve vaardigheden en opleiding) als sociaal (relaties en netwerken) zijn. Het ene kapitaal wordt hoger gewaardeerd dan het andere, en is afhankelijk van het veld. In het wetenschappelijke veld is wetenschappelijke autoriteit het grootste goed, in de kunstwereld kan culturele autoriteit gezien worden als de belangrijkste vorm van kapitaal (Bourdieu & Wacquant, 1992). Kapitaal is, in tegenstelling tot wat het woord doet vermoeden, niet enkel een object. Het kan dus eveneens bestaan uit een sociale relatie, waaraan de deelnemers waarde toekennen en het bezit ervan nastreven.

In Bourdieu's notie van een veld strijden spelers dus constant om wat er op het spel staat (het kapitaal), volgens de regels die gelden binnen het veld. De dominerende spelers, die in het bezit zijn van het grootste kapitaal, zijn bovendien in de positie om de regels binnen het veld naar hun hand te zetten. Ze ondervinden daarbij altijd weerstand, claims en grieven van de gedomineerde spelers.

3.2.2 Het gebruik van Bourdieu's begrippenkader

Het concept veld wordt veel gebruikt in studies naar organisaties, maar Emirbayer en Johnson (2008) beschrijven dat het concept vaak gebruikt wordt om inter-organisatorische samenwerking te analyseren, waarvan ik eerder schreef dat het Cruyff Court hiervan een voorbeeld is. Op deze manier wordt de 'organisatie als veld' ingezet om een groep van organisaties weer te geven die actief zijn in "*a recognized area of institutional life*" (Dimaggio & Powell, 1991: 64). Met dit concept, de organisatie als veld, wordt niet één type organisatie bedoeld (zoals autofabrikanten), maar een groep organisaties die een rol spelen in een bepaalde activiteit (autofabrikanten én staalleveranciers, handelaars, consumenten, verzekeraars, en de lokale en federale overheden inzake de vervaardiging en het gebruik van auto's). Emirbayer en Johnson stellen echter dat ondanks de bijdrage die het gebruik van Bourdieu's begrippenkader op deze manier heeft geleverd, het de potentie van het begrip veld te kort doet (Emirbayer & Johnson, 2008: 3). Zij stellen dat:

"A truly unified field-based framework for organizational analysis must bring the field-theoretic approach to bear, not only on the analysis of clusters of organizations, but also on the analysis of the social configurations in which organizational fields are themselves embedded – configurations too often designated by vague terms such as "the economy" or "the political sphere" but analysed in detail by Bourdieu as a system of semi autonomous fields – as well as on individual organizations themselves." (Emirbayer & Johnson, 2008: 3).

Daarnaast leveren zij kritiek op het feit dat het begrip van veld op deze manier losgekoppeld wordt van de andere twee belangrijke concepten van Bourdieu, namelijk kapitaal en habitus. Volgens hen verliest het begrip veld zijn verklarend vermogen grotendeels, wanneer het los van Bourdieu's bijbehorende concepten kapitaal en habitus toegepast wordt in de organisatietheorie (Emirbayer & Johnson, 2008: 3). Ik acht deze kritiek gegrond. Een veld is niet slechts een groep organisaties of individuen: Bourdieu geeft duidelijk aan dat zijn drie concepten onlosmakelijk met elkaar

verbonden zijn: *“Fields are structured spaces of positions (or posts) whose properties depend on their position within these spaces and which can be analysed independently of the characteristics of their occupants (which are partly determined by them)”* (Bourdieu 1993: 72).

Dat betekent dat een veld, bijvoorbeeld bestaande uit twee of meer organisaties, niet gezien moet worden als een verbinding tussen beide entiteiten, maar juist als verbindingen tussen knooppunten die beide organisaties verbinden in een netwerk. *“These points or positions in organizational space and the forces binding them together constitute (from a synchronic perspective) a structure or a temporary state of power relations within what is (from a diachronic perspective) an on-going struggle for domination over the field.”* (Emirbayer & Johnson, 2008: 6). De strijd tussen de spelers in het veld heeft als doel om te domineren over de specifieke autoriteit (het kapitaal) die karakteristiek is voor het betreffende veld (Bourdieu, 1993: 73). Dit perspectief zet de altijd aanwezige spanning tussen de dominerende partijen en de gedomineerde partijen op de voorgrond. Anders gezegd: in een veld strijden de partijen constant om de invloedrijkste posities. Ook over de grenzen van het veld heerst strijd: wie hoort er wel bij en wie niet. Dit maakt de omlijning van een veld ingewikkeld: *“In the social sciences, nothing is more critical than the initial carving out of one’s object.”* (Bourdieu, 1996). Het proces van het vaststellen van een veld kan dus lang en ingewikkeld zijn voor de onderzoeker: *“In order to construct the field, one must identify the forms of specific capital that operate within it, and to construct the forms of specific capital one must know the specific logic of the field. There is an endless to and fro movement in the research process that is quite lengthy and arduous”* (Bourdieu & Wacquant, 1992: 108).

Kortom, in Bourdieu’s veldtheorie zijn kapitaal en veld onlosmakelijk met elkaar verbonden: een veld kan niet bestaan zonder een bepaald kapitaal, en kapitaal functioneert niet buiten het bijbehorende veld. Bovendien bepleiten Emirbayer en Johnson (2008) zoals hierboven beschreven dat de begrippen veld, kapitaal en habitus hun verklarende waarde verliezen wanneer ze los, of niet goed in samenhang met elkaar worden gebruikt. Dit was voor mij aanleiding om verder te zoeken naar een theoretisch concept dat de omlijning van het netwerk van actoren helpt te onderbouwen.

3.2.3 De vorming van een krachtenveld

Naast de aanvulling van Emirbayer en Johnson (2008) dat een veld gezien moet worden als verbindingen tussen knooppunten, die organisaties verbinden in een netwerk, wil ik nog een tweede aanvulling doen op het concept veld. Zoals ik heb uitgelegd in paragraaf 3.2.1 benadrukt Bourdieu dat velden vaak bestaan rondom een werkveld, zoals het medisch veld, het academisch veld of het cultureel veld. Volgens Nuijten (2003) kunnen velden zich echter ook vormen rondom bronnen en problemen: *“[...] I try to distinguish the fields of force around certain resources or problems and which have a certain degree of patterning as a consequence.”* (Nuijten, 2003: 13). Rondom deze bronnen (of juist schaarste aan bronnen) of problemen verzamelen zich verschillende partijen, die samen inspelen op wat er aan de hand is. De partijen schrijven een beleid, bedenken een plan of starten een project. Kortom, in samenspel ontstaat er een bepaalde organisatiepraktijk of een (beleids)netwerk, waarbij de verschillende actoren inspelen op de bronnen of problemen. Voor deze organisatiepraktijk of dit netwerk, gebruikt Nuijten de term ‘krachtenveld’. Zonder op voorhand de belangrijkste actoren of centrale elementen vast

te hoeven stellen (de spelers in het veld en het kapitaal), kan zij hiermee toch de organisatiepraktijk van een bepaald veld duiden. Net als binnen het veld-concept van Bourdieu, ontstaan er binnen krachtenvelden volgens Nuijten bepaalde vormen van dominantie, strijd en weerstand, evenals een zekere regelmaat en ordening. Maar, zo stelt zij:

“In this view, the patterning of organising practices is not the result of a common understanding or normative agreement, but of the forces at play within the field. As we will see, in the patterning of organising practices within certain force fields, we can distinguish different social actors with specific roles, different access to resources and differing rights. This is closely related to forms of inclusion and exclusion of socio-political categories. This also explains that organising practices are related to the production of meaning, or in other words to the development of ‘structures of feeling’.” (Williams, 1977: 132 in Nuijten, 2003: 12).

De organisatiepraktijk die in samenspel ontstaat, is volgens haar niet gebaseerd op de veldregels zoals Bourdieu die weergeeft, maar het resultaat van de krachten die spelen in het veld: *“Force fields cohere around certain problems and resources and lead to forms of ordering in which socio-political categories with differing positions and interests define themselves. As force fields are always in flux, it is not possible to ‘freeze’ them in terms of social or territorial boundaries. Yet, they can have a certain stability for a period of time.”* (Nuijten, 2005: 2).

De organisatie rondom het Cruyff Court heeft in mijn ogen veel weg van een krachtenveld, omdat het eveneens is ontstaan rondom bronnen en problemen en niet om een bepaald werkveld. De bronnen zijn de wil van de Cruyff Foundation om een Cruyff Court te bouwen in Brazilië, de voordelen voor de gemeente São Paulo van een samenwerking met een Nederlandse organisatie, het geven van bestaansrecht aan de non-profitorganisatie IPB door het organiseren van een dergelijk sociaal project, en ten slotte de investeringsmogelijkheden die het Cruyff Court biedt aan bedrijven die zodoende hun naam aan een sociaal sport- en ontwikkelingsproject kunnen verbinden. Het ontbreken van publieke ruimte om te recreëren in de wijk Ermelino Matarazzo in São Paulo kan gezien worden als het probleem. De actoren die zich verzamelen (rondom de eerdergenoemde problemen en de bronnen) creëren samen een krachtenveld. Dit krachtenveld blijkt niet constant: zo is het sportsecretariaat van de gemeente São Paulo in eerste instantie intensief betrokken, maar ten tijden van de veldwerkperiode niet meer.

Het is duidelijk geworden dat de sturing van de burger lang niet altijd meer gebeurt door de overheid, maar dat de overheid zich – in de tendens van neoliberalisme – strategisch heeft geherpositioneerd in netwerken. Deze netwerken vormen zich rondom krachtenvelden, waar partijen zich verzamelen rondom bepaalde problemen of (schaarste aan) bronnen. Alle partijen willen ‘iets’ met de krachten die spelen binnen het veld; zij voeren strijd. Het volgende concept dat zich daarmee opwerpt, is macht.

3.3 Macht

Zoals ik hierboven heb uitgelegd, ontstaan er binnen krachtenvelden volgens Nuijten (2003) zekere vormen van dominantie en macht. Waar er binnen de klassieke veldtheorie gestreden wordt om het meest waardevolle kapitaal, hebben de partijen in

een krachtenveld zich rondom bepaalde problemen of bronnen verzameld. Dick (2008) stelt dat het veld zoals Bourdieu dat omschrijft gezien kan worden als een spel. Ik ben van mening dat hetzelfde geldt voor een krachtenveld: *"To use the game analogy, the task is to identify what is at stake in the field (i.e., the species of capital that have value); the extent to which people are invested in the game and why; and how it is that the game and the stakes involved have achieved the status of doxa (an acceptance that the world is as it is)."* (Dick, 2008: 330). Het gaat er om te ontdekken waar de partijen om strijden en hoe die strijd plaatsvindt: het concept van macht is daarbij belangrijk.

Linstead legt uit dat er drie dimensies bestaan van macht, gebaseerd op Lukes (1974) (Linstead, 1997: 68). Deze dimensies zijn:

1. De eerste dimensie is ééndimensionaal: A heeft de macht om B iets te laten doen dat hij anders niet zou doen. (Dahl, 1957 in Linstead, 1997: 68).
2. De tweede dimensie is tweedimensionaal: waarbij Bachrach en Baratz (1962) hebben toegevoegd dat er *"ways in which decisions are prevented from being taken on potential issues over which there is observable conflict of (subjective) interests"*. Kortom, A voorkomt dat B zich realiseert dat er een probleem is waardoor B zijn normale handelen voortzet, hoewel die handeling anders zou zijn wanneer B wel alle informatie had gehad (Linstead, 1997: 68).
3. De derde dimensie geeft aan dat macht inhoudt *"the power to determine decisive socialisation processes, and therefore, the power to produce reality"* (Lukes, 1974 in Linstead, 1997: 68). In andere woorden: *"A educates and persuades B to accept their role in the order of things, and not to perceive any conflict of interest."* (Linstead, 1997: 68).

Uiteindelijk wordt er nog een vierde dimensie aan toegevoegd:

4. *"Power in this view exists not as a property of A or B, but as a quality of the relationship between them, which flows between the two. Each is empowered in certain ways, each limited in others, by the relationship."* (Linstead, 1997: 69).

Deze gedachte, de vierde dimensie, past het beste bij de case-study in dit onderzoek (de inter-organisatorische samenwerking rondom het Cruyff Court). Macht zie ik in dit onderzoek als een relationeel aspect binnen de samenwerking. Immers, wanneer twee of meer mensen zowel gedeelde als conflicterende belangen hebben, is onderhandeling noodzakelijk om een overeenkomst te bereiken (Bolman & Deal, 2003: 221-232). Hierop volgend stellen Bolman en Deal dat organisaties te zien zijn als 'coalities', *"composed of individuals and groups with enduring differences who live in a world of scarce resources. That puts power and conflict at the centre of organisational decision making."* (2003: 209). Kortom, conflict is onvermijdelijk en is een natuurlijk 'bijverschijnsel' van het sociale leven. Gegeven de aanname dat dagelijkse processen in organisaties doorspekt zijn met macht, veronderstelt Linstead dat het leerzaam is om te kijken naar *"those contextually specific practices, techniques, procedures, forms of knowledge and modes of rationality routinely developed in attempts to shape the conduct of others"* (Knights & Vurdubakis, 1994: 174 in Linstead, 1997: 69). De achterliggende gedachte hierbij is de sociale alomtegenwoordigheid van macht: *"macht als een proces, ingebed in de organisatorische structuur en cultuur"* (Hall, 1997: 403). Hierop voortbordurend maakt Pfeffer (1978: 223) de volgende kanttekening: *"the critical question becomes [thus] not how organizations should be designed to maximize effectiveness, but rather, whose*

preferences and interests are to be served by the organization ... [Hence,] the effectiveness of organizations is dependent upon one's preferences and one's perspective". Kingfisher en Maskovsky sluiten hierbij aan. Zij stellen dat macht een belangrijk en bovendien context gebonden concept is, dat niet als *"an alien set of fixed policies"* (2008: 121) gezien moet worden, maar: *"[...]encouraging, rather, a set of questions: who does what, by what means, to what ends and with what institutional effects? Ethnographers are uniquely positioned to engage in the kinds of concrete, situated analyses of power that ideally emerge from these questions."* (Kingfisher & Maskovsky, 2008: 121).

3.4 Betekenisgeving

Aan de strijd die plaatsvindt in het krachtenveld zit een culturele dimensie. De manier waarop de verschillende partijen betekenisgeving toekennen aan situaties wordt bepaald door hun culturele achtergrond. Smircich (1983) en Geertz (1973) koppelen de concepten cultuur en betekenisgeving aan elkaar omdat betekenisgeving volgens hen wordt beïnvloed door de cultuur waarin iemand leeft: *"[...] a man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun, I take culture to be those webs, and the analysis of it to be therefore not an experimental science in search of law but an interpretive one in search of meaning."* (Geertz, 1973: 5). Mensen zijn onderdeel van een cultuur en kunnen niet zonder cultuur bestaan. De manier waarop mensen situaties interpreteren heeft dus te maken met de context en hun culturele achtergrond. Sandberg en Targama beschrijven de werkelijkheid als een sociale conventie die door communicatie en interacties binnen een cultuur vorm krijgt: *"Truths are social conventions, stemming from shared experiences appropriated through a common upbringing and education within a particular culture."* (Sandberg & Targama, 2007: 30). Omdat de acties en uitingen van mensen altijd binnen een cultuur plaatsvinden is het onmogelijk om een actie of uiting te interpreteren zonder de sociale context te kennen. Processen van betekenisgeving zijn namelijk sociaal gevestigd binnen een cultuur: *"[...] culture consist of socially established structures of meaning"* (Geertz, 1973: 12). Het is dan ook van belang om de context en culturele achtergrond voor zover mogelijk mee te nemen in het onderzoek.

Zoals is gebleken uit de theorie van Geertz (1973) en Smircich (1983) gaan cultuur en betekenisgeving niet zonder elkaar. Gioia en Chittipeddi hebben overeenkomstige definitie: *"Sensemaking has to do with meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempted to develop a meaningful framework for understanding [...]"* (1991: 442). De definitie van betekenisgeving houd ik in dit onderzoek aan.

3.5 Organisatiesymbolen

Cultuur uit zich niet alleen in de abstracte begrippen zoals normen en waarden, maar is ook terug te vinden in tastbare of symbolische objecten, waar op een bepaalde manier betekenis aan wordt gegeven. Deze tastbare 'organisatiesymbolen' worden bijvoorbeeld toegelicht in het model van de invloedrijke organisatiewetenschapper Schein (1992). Hij geeft drie verschillende lagen aan van organisatiecultuur. De drie lagen bestaan volgens hem uit:

1. Artefacten: zichtbare of tastbare objecten in organisaties die cultuur 'uitdragen'.
2. De gedeelde normen en waarden die gelden in een organisatie.
3. De basisaannames die gelden in een organisatie en die door alle leden als vanzelfsprekend worden aangenomen (Schein, 1992).

Volgens Schein ligt de essentie van een organisatiecultuur in de derde laag (Schein, 1992: 12). Zijn functionalistische visie komt naar voren door het feit dat hij stelt dat een manager de eerste, concrete, laag kan gebruiken om te sturen op cultuur. Ondanks dat ik het niet eens ben met zijn instrumentele kijk op cultuur, wil ik zijn lagen-model wel gebruiken om te introduceren dat cultuur op verschillende manieren geuit kan worden, zoals O'Toole en Were (2008) laten zien: "*Material culture represents social and symbolic meaning that is tacit in nature and is embedded in the culture and practices of the group.*" (O'Toole & Were, 2008: 621). Kortom, organisatiesymbolen kunnen gezien worden als specifieke culturele uitingen. In haar boek 'How does a Policy Mean?' (1996) beschrijft Yanow de verschillende aspecten van *material culture*: taal (zoals metaforen, jargon en verhalen), handelingen (routines, rituelen en ceremonies) en materiële objecten (de inrichting van gebouwen, de gebouwen zelf, kleding, uniformen, technologie). Omdat deze uitingen van cultuur een belangrijk aspect vormen in dit onderzoek, licht ik die hier toe.

- Taal

Taal is een belangrijke drager van culturele betekenissen. Cultuur vindt haar uitdrukking in namen, metaforen, jargon, grappen of verhalen. Taaluitdrukkingen zijn multi-interpretabel (Yanow, 1996). Vermeulen en Koster (2011) geven als voorbeeld dat multi-interpretabele teksten of woorden ook gewenst kunnen zijn: "*Het is bijvoorbeeld zo dat de legitimiteit van verschillende beleidsconcepten staat of valt bij de verschillen in interpretatie. Denk aan concepten als 'leefbaarheid', 'transparantie' en 'professionaliteit'. Het is moeilijk om tegen dergelijke concepten te zijn; het zijn feel good concepts of hoera-concepten.*" (Vermeulen & Koster, 2011 in Noordegraaf et al., 2011: 202). Tegelijkertijd is er altijd discussie over de precieze invulling van de begrippen. Taal is niet simpelweg een uitdrukking van de werkelijkheid. Taal creëert ook de werkelijkheid. Middels metaforen en verhalen is de organisatie werkelijkheid te 'framen' en aldus naar de hand te zetten. In dit onderzoek heeft taal nog een extra dimensie, omdat de actoren in het krachtenveld rondom het Cruyff Court geen gemeenschappelijke taal spreken.

- Materiële objecten

Materiële objecten zijn een bijzondere categorie van culturele uitingsvormen. Ze hebben een bepaalde betekenis voor actoren. "*Men kan stellen dat ze in zekere zin behoren tot de 'handelingen', aangezien actoren deze objecten vervaardigen, aanschaffen of neerzetten. Inderdaad is dit een handeling. Vanwege het feit dat objecten, wanneer ze eenmaal vervaardigd en geplaatst zijn, een duurzamer karakter hebben dan handelingen, bespreken we ze echter als aparte categorie.*" (Vermeulen & Koster, 2011 in Noordegraaf et al., 2011: 205). Onder materiële objecten vallen zoals gezegd de gebouwen en de inrichting van de gebouwen. Het object dat later in dit onderzoek naar voren zal komen: het hekwerk rondom het Cruyff Court.

- Handelingen

Uitingen van cultuur in het handelen van mensen zijn bijvoorbeeld bepaalde routines die bepalend zijn voor de organisatie. Hierbij te denken aan het open laten staan van kantoordeuren, dat kan wijzen op een 'open' sfeer, of aan het tutoyeren van superieuren waardoor hiërarchische relaties in een organisatie minder expliciet zijn (Vermeulen & Koster, 2011 in Noordegraaf et al., 2011).

Denzin en Lincoln (2003) geven over *material culture* aan dat de waarde zit in de mogelijkheid om zuivere, ongecorrigeerde informatie te achterhalen. Hiermee kunnen gegevens worden achterhaald, die bij interviews niet altijd expliciet naar voren komen: *“Material traces thus often have to be interpreted without the benefit of indigenous commentary. There is often no possibility of interaction with spoken emic insider as opposed to etic outsider perspectives. Even when such interaction is possible, actors often seem curiously inarticulate about the reasons they dress particular ways, choose particular pottery designs, or discard dung in particular locations.”* (Denzin & Lincoln, 2003: 155).

In dit onderzoek is het concept *material culture* als aanvulling gebruikt op de interviews: via observaties en informele gesprekken heb ik gekeken hoe de verschillende symbolen een rol hebben gespeeld in de betekenisgeving. Een voorbeeld is de overeenkomst die is gesloten, het zogenaamde *convênio*. In de interviews en observaties heb ik specifiek gelet op de manier waarop er over dit begrip werd gesproken en op welke manier het werd ingezet. Een ander voorbeeld zijn de hekken rondom het Cruyff Court, die steeds verder stuk gingen door de ballen die er tegen aan werden getrapt. Ik heb gelet op hoe bepaalde actoren de hekken inzetten in hun argumentatie of legitimering voor hun handelen. Door te kijken hoe de actoren omgingen met en spraken over de hekken, kon ik afleiden hoe zij de verantwoordelijkheid wat betreft het onderhoud van het veld interpreteerden.

3.6 De strijd om de werkelijkheid

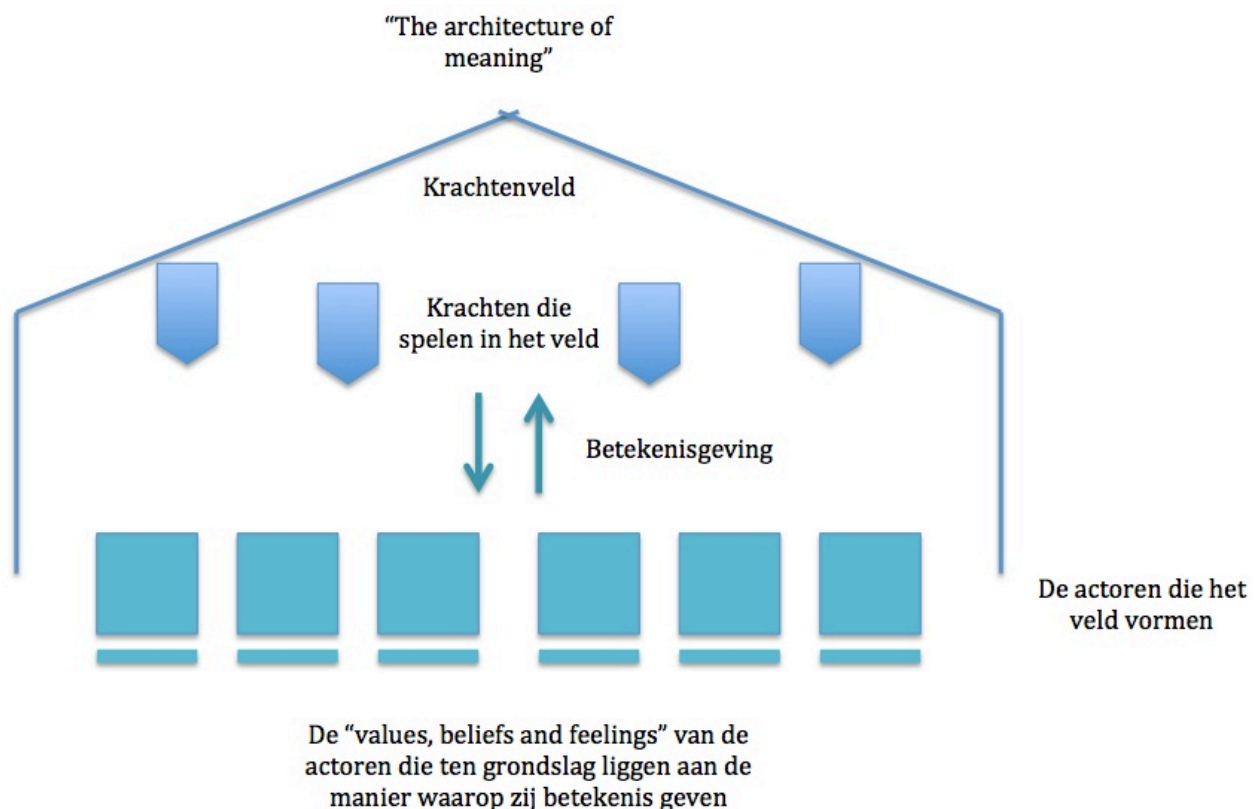
Door betekenisgeving wordt er een *framework* gecreëerd. Frames hebben volgens Yanow (2000) de volgende functie: *“Frames direct attention toward some elements, while simultaneously diverting attention from other elements. [...] That which is highlighted or included is often which the framing group values.”* (Yanow, 2000: 11). Frames kunnen, zoals uit de eerder beschreven literatuur is gebleken, ook strijdend zijn met elkaar. *“Contending frames entail not just different policy discourses – different language, understandings and perceptions – and potentially different courses of action, but also different values, and different meanings.”* (Yanow, 2000: 12).

Deze strijd geeft een politieke dimensie aan betekenisgeving. Volgens Homan (2001: 153) zijn alle teamprocessen te beschouwen als politieke processen: mensen proberen constant steun te verzamelen voor bepaalde definities van de situatie (of wel frames) waar zij zelf baat bij hebben. Deze onderhandeling dient ertoe om te komen tot een overeenstemming in de vorm van gecoördineerd handelen, interacteren en denken (Homan, 2001: 154). De resulterende interactie uit dit onderhandelingsproces is volgens Homan (2001: 156) de collectieve betekenisstructuur.

Parker ziet organisaties als *“fragmented unities’ in which members identify themselves as collective at some times and divided at others”* (2000: 1). Daarbij staat volgens Parker in organisaties de betwisting van betekenissen centraal. Ook in het krachtenveld rondom het Cruyff Court zijn de verschillende partijen constant aan het proberen de situatie te *framen*, om vervolgens de frames te communiceren naar de andere partijen. Parker (2000) noemt deze strijd van interacties over betekenisgeving binnen een specifieke context ook wel *contested meaning*: onderhandelde betekenisgeving.

3.7 Koppeling tussen de krachtenveld-theorie en betekenisgeving

De concepten krachtenveld en betekenisgeving zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je kunt pas strijden om iets als je er betekenis aan hebt gegeven, als je weet wat het voor jou betekent. Daarmee krijgt het waarde, en wordt het een kracht in het krachtenveld. Ik zie de samenhang tussen de concepten als volgt voor me:



Tegelijkertijd brengt betekenisgeving de mogelijkheid van conflict met zich mee, of wel *contested meaning* (Parker, 2000): wanneer verschillende actoren een andere betekenis geven aan dezelfde kracht, kan er een conflict ontstaan.

Wanneer de onderzoeker het nieuwe organisatorische domein betreedt (ofwel een organisatie, ofwel een netwerk van organisaties), heeft hij of zij nog weinig kennis over welke frames er bestaan: *"The ethnographer typically enters a new cultural (organizational) domain with little familiarity about its inner workings. By trying to suspend a priori assumptions, the researcher attempts to understand the social world by first discovering the conceptual lenses that the members of the organization use to see and interpret their experience."* (Gioia & Chittipeddi, 1991: 435). Door het ontdekken van de frames die de actoren hanteren, zet ik uiteindelijk een *"architecture of meaning"* (Yanow, 2000: 12) uiteen van de verschillende betekenissen die de actoren geven aan de activiteiten op het Cruyff Court en de krachten die spelen binnen het krachtenveld.

3.8 Samenvatting

In een wereld die steeds meer verbonden is, wordt er vaker bestuurd en beheerst door middel van netwerken. De traditionele verticale overheidssturing heeft vaker plaatsgemaakt voor horizontale netwerksamenwerking, ofwel *governance*. Deze tendensen worden samengevat in de theorie van het Neoliberalisme: volgens aanhangers van de theorie omvat die het ideaal van een terugtrekkende overheid en een vrije markt. Volgens Kingfisher en Maskovsky (2008) is het echter niet zozeer terugtrekken wat de overheid doet: het is strategisch herpositioneren. Ook in de samenwerking rondom het Cruyff Court in São Paulo is de overheid geen centrale partij, maar een speler in het netwerk. Dit netwerk is ontstaan door de vorming van een krachtenveld (Nuijten, 2003): partijen komen bijeen rondom bronnen of problemen. Eenmaal samen vormen zij een inter-organisatorische samenwerking. De vraag binnen dit krachtenveld is: “*what’s at stake?*” (Dick, 2008). Macht is in deze strijd een alomtegenwoordig begrip, dat als relationeel aspect geldt binnen de samenwerking (Linstead, 1997). De verschillende actoren strijden niet alleen om de ‘krachten’ die spelen in het veld, zij strijden eveneens om de werkelijkheid: welk *frame* of welke interpretatie wint en wordt overheersend.

Het doel van mij als onderzoeker is niet om aan te tonen welke partijen het ‘goed’ doen en welke niet, maar om een *architecture of meaning* uit te tekenen waarmee de verschillende partijen inzicht krijgen in de frames die ze hanteren om naar de situatie te kijken.

4

Onderzoeksdesign

De analyses die ik maak en de conclusies die ik trek in dit rapport, zijn onlosmakelijk verbonden met mij als persoon. Het is daarom van belang inzichtelijk te maken hoe ik tot keuzes met betrekking tot het onderzoek gekomen ben en om de verschillende stappen die ik gemaakt heb, navolgbaar te maken. Ten eerste licht ik toe wat mijn perspectief op organisaties is. Daarna zal ik de opbouw van het onderzoek bespreken, de onderzoeksmethoden en de analysemethoden. Ik eindig met het bespreken van de kwaliteitscriteria van dit onderzoek.

4.1 Het organisatieperspectief: de organisatie als krachtenveld

Binnen de organisatietheorie bestaan er verschillende benaderingen om naar organisaties en organisatieverandering te kijken. In eerste instantie heb ik gebruik gemaakt van de narratieve benadering. Deze benadering gaat uit van een organisatie als een tekst, die je kunt lezen en beluisteren. Verhalen die verteld worden binnen organisaties worden gezien als *“primary medium through which members make sense of, account for, enact and affect the organizations they work for.”* (Whittle et al., 2009: 426). Tijdens het veldwerk worden de tegenstellingen in de opvattingen en verhalen tussen de verschillende actoren, zoals de Cruyff Foundation, IPB en de gemeente São Paulo, al vrij snel duidelijk. Daarom ga ik op zoek naar een metafoor die deze tegenstellingen kan verklaren. Ik kom uit bij Bolman en Deal (2003), die een ander frame om naar organisaties te kijken uiteenzetten: het politieke frame. De term politiek wordt niet gebruikt in de betekenis van politieke partijen en politici, maar in de zin van belangen, macht en strijd. Organisaties worden binnen dit ‘politieke’ frame gezien als arena’s, waarbinnen er een continue wisselwerking plaatsvindt tussen verschillende belangen en agenda’s. Volgens Bolman en Deal zijn er binnen organisaties constant onderhandelingen tussen de spelers over posities, informatie en macht. Zoals in iedere competitie zijn er spelers die komen en gaan, terwijl het spelletje altijd doorgaat (Bolman & Deal, 2003: 225). Vanuit dit perspectief bezien is ieder proces binnen een organisatie een strijd. Dat komt voort uit het feit dat de spelers verschillende doelen en voorkeuren hebben. De tegenstrijdigheden blijven niet altijd ongemerkt: soms kan de vraag welke oplossing er winstgevend is belangrijker zijn dan de vraag of de gekozen oplossing beter is voor de organisatie (Bolman & Deal: 226). Naast deze soms conflicterende belangen, bestaan er uiteraard ook gedeelde belangen binnen organisaties. De verdeling van macht en bronnen bijvoorbeeld, die de deelnemers op een bepaald moment overeengekomen zijn, en waardoor een organisatie kan overleven (Bolman & Deal, 2003: 226). Het politieke frame sluit tevens aan bij het concept krachtenveld van Nuijten (2003): de verschillende spelers bewegen zich in het krachtenveld rondom datgene wat op het spel staat (de problemen of (schaarste aan) bronnen). Strijd, politiek en tactiek worden niet alleen bedreven door het management of door de bestuurders, maar door alle organisatieleden, op ieder niveau en door ieder organisatielid. Ook Buchanan en Badham (1999: 616) laten zien dat organisatiepolitiek een alledaags onderdeel is van organisaties. Zij schrijven dat processen in organisaties constant onderhevig zijn aan *power plays*, zoals manipulatie van taal, relaties, organisatiestructuren en het sturen via de ongeschreven regels van het spel. Politiek handelen is onvermijdelijk als je dingen wilt veranderen binnen de organisatie.

“Organizational political behaviour thus presents both positive and negative, nice and nasty faces to the observer –and to recipients or victims. Not all “tricks” are “dirty tricks”, although clearly some ploys in some contexts should be labelled as such.” (Buchanan & Badham, 1999: 625). Zij stellen dat het leven in organisaties gekarakteriseerd wordt door de alomtegenwoordigheid van politiek handelen, conflict en verzet, maar dat het zichtbaar maken van deze politieke dynamieken kan helpen om de negatieve effecten te verminderen (Buchanan & Badham, 1999: 610).

Samenwerking en strijd gaan niet zonder elkaar. Dat werd mij al snel duidelijk tijdens de veldwerkperiode. Omdat de strijd en het politiek handelen niet altijd expliciet naar voren komen, maar wel aanwezig blijken te zijn, heb ik gekozen voor het politieke perspectief op organisaties.

4.2 Interpretatief perspectief

De volgende stap is de toelichting van de onderzoeksbenadering. In mijn onderzoek ga ik op zoek naar de verschillende betekenissen die de actoren geven aan de organisatie van activiteiten op het Cruyff Court. Een passend perspectief bij de centrale vraag van dit onderzoek is de interpretatieve stroming. Interpretatieve wetenschappers beargumenteren namelijk dat de sociale wereld niet op dezelfde manier begrepen kan worden als de natuurlijke of fysische wereld. In tegenstelling tot bijvoorbeeld rotsen of atomen geven mensen hun eigen betekenis aan een situatie. Als onderzoeker geloof ik dan ook dat er meerdere weergaven bestaan van ‘de werkelijkheid’ en dat die sterk individueel gekleurd worden. Daarom kies ik voor een perspectief waarin betekenisgeving centraal staat. Ik ga er van uit dat de realiteit niet eenduidig is; er bestaat niet zoiets als ‘de waarheid’. Volgens het interpretatieve perspectief kijken mensen op hun eigen manier naar de werkelijkheid, gevormd door de verschillende ervaringen die ze als individu hebben beleefd, hun opvoeding, achtergrond en opleiding en construeren ze op deze manier ook hun eigen werkelijkheid (Tsoukas & Knudsen, 2005; Boeije, 2005). De taak van de onderzoeker is om te achterhalen hoe mensen deze werkelijkheid interpreteren (Boeije, 2005). Om aan deze taak te voldoen, maak ik gebruik van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatief onderzoek richt zich hoofdzakelijk op het begrijpen en interpreteren van processen, gebeurtenissen en ontwikkelingen. Dit type onderzoek is dan ook het meest bruikbaar om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en sluit aan bij het interpretatieve paradigma.

4.3 De puzzel

Om de bevindingen van dit onderzoek te analyseren, ben ik uitgegaan van de richtlijnen voor interpretatieve beleidsanalyse van Yanow (1996; 2000). In lijn met het interpretatieve perspectief vindt zij dat kennis verworven wordt door interpretatie, die noodzakelijkerwijs ‘subjectief’ is: *“it reflects the education, experience, and training, as well as the individual, familial, and communal background, of the “subject” making the analysis.”* (Yanow, 2000: 6). Deze onontkoombare subjectiviteit levert volgens Yanow een ‘puzzel’ of ‘spanning’ op, die kenmerkend voor interpretatieve analyse. Yanow noemt twee manieren waarop duidelijk wordt hoe de puzzel zich uit:

- 1) Het verschil dat bestaat tussen wat de onderzoeker verwacht te vinden en wat ze daadwerkelijk vindt in het veld. De verwachtingen die ik heb als onderzoeker over wat ik zal vinden, komen voort uit mijn eerdere ervaring, opleiding en training. Als er een *mismatch* is tussen de verwachtingen van de onderzoeker en de daadwerkelijke bevindingen, dan creëert die spanning de mogelijkheid om uit te leggen waarom een organisatie of speler de dingen 'anders' doet. De eerste impuls van de onderzoeker, is om te denken dat anders ook fout is: de betreffende organisatie of individuele speler weet niet hoe het wel moet. Een interpretatieve benadering spoort mij aan om dit verschil te behandelen als een andere manier van zien, begrijpen en doen, gebaseerd op verschillende eerdere ervaringen. Dat betekent niet dat alle spelers het 'goed' doen, maar het vraagt de onderzoeker om overeen te stemmen met het feit dat er verschillende visies bestaan en om de onderliggende gevoelens die daarbij horen te respecteren (2000: 8). Wanneer de onderzoeker 'anders' van 'verkeerd' kan ontkoppelen, dan kan de spanning tussen verwachtingen en ervaringen een potentiële bron van inzicht vormen. "[...] *although many analysts might be tempted to resolve the tension immediately. That tension is produced by the juxtaposition of the analyst's "estrangement" from the analytic situation and her growing familiarity with that situation. By prolonging the balance between "stranger-ness" and "insider-ness", the analyst is able to move back and forth between seeing things as they are and seeing them as they are not.*" (Yanow, 2000: 8-9). In plaats van de betrokken actoren te voorzien van feitelijke of statistische data, of bepaalde actoren te wijzen op hun stomheid of blindheid voor de realiteit, is het productiever als onderzoeker om de verschillende partijen elkaars standpunten te laten inzien (Yanow, 2000: 9).
- 2) De tweede uiting van de interpretatieve puzzel vloeit voort uit de spanning die ontstaat door het verschil tussen woorden en daden. Wanneer men geconfronteerd wordt met een tegenstrijdigheid tussen beiden, wijst psychologisch onderzoek uit dat men geneigd is te geloven dat daden dichter bij de waarheid liggen dan woorden (Yanow verwijst bijvoorbeeld naar Rosenhan, Frederick & Burrowes: 1968). "*In policy terms, this translates into believing that what implementers do, rather than what the policy "says" in its explicit language, constitutes the "truth" of policy intent.*" (Yanow, 2000: 9). Beleidsanalyse kan niet worden beperkt door alleen te kijken naar de taal en de ideeën zoals die bedoeld zijn door de beleidsmakers. De interpretatie van het beleid door andere partijen die een rol spelen bij de uitvoering, zijn net zo goed van belang. Het zou volgens Yanow verkeerd zijn aan te nemen, dat de tekst zoals die door de beleidsmakers bedoeld is, de enige 'juiste' betekenis heeft. De interpretatieve analyse is dan ook bedoeld om een mogelijk gat tussen de bedoeling van het beleid en de interpretatie ervan bloot te leggen (Yanow, 2000: 9-10).

Mijn doel is om de puzzel, die voortkomt uit de interpretatieve onderzoeksbenadering, zo goed mogelijk te achterhalen en weer te geven. Hoe ik dat doe, beschrijf ik in de onderzoeksaanpak. De interpretatieve onderzoeksbenadering brengt tevens een aantal risico's met zich mee. Hoe ik de kwaliteit van dit onderzoek bewaak, beschrijf ik in paragraaf 4.7.

4.4 Onderzoeksaanpak

Nu duidelijk is dat mijn onderzoek zich focust op de betekenisgeving van de verschillende spelers binnen het veld, is de volgende stap om uit leggen hoe ik deze interpretaties en betekenissen achtereenvolgens verzameld en geanalyseerd heb. Ik zal nu toelichten welke stappen ik daarvoor heb genomen:

1. Case study: het Cruyff Court in São Paulo

Voor de aanpak van het onderzoek is gekozen voor een gevalstudie waarbij één geval (case) van het onderzoeksonderwerp wordt onderzocht (Van Thiel, 2010: 99). In dit geval het Cruyff Court in São Paulo.

Gevalsstudies vinden plaats in de natuurlijke situatie van het onderzoeksobject en verzamelen zoveel mogelijk informatie over een casus, door gebruik te maken van meerdere methoden, met als doel om een zo volledig mogelijk inzicht in de case te verschaffen (Van Thiel, 2010: 99, Silverman, 2009: 138). Het veld kan in dit onderzoek beschreven worden als het gehele netwerk rondom het Cruyff Court in Ermelino Matarazzo, São Paulo. Omdat dit Cruyff Court zowel lokale als internationale actoren kent, overstijgt het veld een bepaald geografisch gebied.

Omdat deze studie maar één Cruyff Court betreft, wordt de situatie op en het netwerk rondom het Cruyff Court zeer uitgebreid bestudeerd. De onderzoeker gaat bij een *single case study* meer de diepte in dan de breedte ('t Hart et al., 1996 in Van Thiel, 2010: 100). Dit soort onderzoek levert daarom een zeer rijke en omvangrijke beschrijving van het onderzoeksfenomeen, aldus 't Hart et al.. Deze omvangrijke beschrijving wordt ook wel *thick description* genoemd. Thick description heeft als doel om nauwkeurig de geobserveerde sociale acties en de situatie te beschrijven om zo de onderzoeker de mogelijkheid te geven om de situatie waarbinnen de sociale acties plaatsvonden, beter te kunnen beschrijven en interpreteren (Ponterotto, 2006: 543). Het streven is daarom om tot een thick description te komen over deze case study naar het Cruyff Court.

2. "Be ready to be surprised"

"By academic rules, you're supposed to go to the library before you write" (Agar, 1980: 11). Veel onderzoek binnen de sociale wetenschappen draait om het testen van een hypothese, die logischerwijs voortkomt uit een theorie. Vanwege het interpretatieve karakter van dit onderzoek, ben ik in mijn onderzoek niet uitgegaan van een onderzoekshypothese die ik naar aanleiding van de naar voren komende bevindingen kan aannemen of verwerpen. In plaats van 'theory-driven' is dit onderzoek 'data-driven'. De theorievorming heeft een abductief karakter: de meest passende theorie heb ik opgesteld aan de hand van wat er in 'het veld' gevonden is, de respondenten staan hierbij centraal. Zoals Agar mooi verwoordt: *"The key question in this kind of work is not, what is the research plan? The key question is, how do I start?"* (Agar, 2010: 289).

Ter voorbereiding van het veldwerk in Brazilië stel ik *sensitizing concepts* op. Deze (theoretische) richtinggevende concepten kunnen als volgt worden uitgelegd: *"They give a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances. Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look"* (Blumer, 1954). De concepten die ik gebruikt heb, zijn de veldtheorie van Bourdieu, governance, eigenaarschap en netwerksamenwerking. De begripsverheldering door middel van de sensitizing concepts is een bijdrage aan de uiteindelijke theorievorming (Boeije, 2005: 47), waarna de analyse zal plaatsvinden.

3. Vaststellen van de spelers

De volgende stap in mijn onderzoek is het vaststellen van de verschillende spelers in het veld. Ik ben uitgekomen bij de volgende lijst van partijen:

- De Johan Cruyff Foundation in Nederland
- Instituto Plataforma Brasil (IPB) in Brazilië
- Het sportsecretariaat van de gemeente São Paulo
- Het sportsecretariaat van de deelgemeente Ermelino Matarazzo
- De coaches en voormalig coördinator van de trainingen op het Cruyff Court
- De Clube da Comunidade (CDC) (vrij vertaald als de buurtvereniging)
- Tetra Pak Brasil
- De lokale non-profit organisatie ISEE, actief in de wijk Ermelino Matarazzo
- Het Nederlands Consulaat te São Paulo
- De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) van de gemeente Amsterdam

Zoals eerder gesteld, is deze weergave van de betrokken partijen niet de enige. Er zijn andere partijen die in meerdere of mindere mate eveneens betrokken zijn (geweest) bij het Cruyff Court in São Paulo. Omdat bovengenoemde lijst van spelers op het moment van onderzoek (april-juli 2013) het meest relevant blijkt, heb ik die als uitgangspunt genomen. Bovenstaande partijen spelen namelijk allen een belangrijke rol in het ontstaan, de voortgang of de toekomst van het project. In eerste instantie ben ik uitgegaan van drie hoofdpartijen: de Cruyff Foundation, IPB en het sportsecretariaat van de gemeente São Paulo. Tijdens de eerste veldwerkactiviteiten blijken de overige zeven partijen eveneens van belang te zijn: ofwel omdat ik ze letterlijk tegen ben gekomen op het terrein, ofwel omdat ik op hun belangen ben gewezen tijdens de oriënterende gesprekken met de drie hoofdpartijen.

4. Emic Perspective

Yanow stelt dat het niet mogelijk is om buiten het beleid te staan en het van een afstandje, objectief te bestuderen: je moet als beleidsanalist weten wat mensen die in de situatie zitten, belangrijk vinden (Yanow, 2000: 4). Deze aanname neem ik over en daarmee geef ik dit onderzoek een etnografisch karakter. Etnografie is omschreven als *“living with and living like those who are studied”* (Van Maanen, 1988: 2). Op die manier probeert de onderzoeker de innerlijke leefwereld van onderzoekssubjecten te leren kennen en de (verborgen) betekenisgevingprocessen alsmede de logica achter processen, interacties, gedragingen, gevoelens en ervaringen te ontdekken (Boeije, 2005; Deetz, 1996). Het achterhalen (en verklaren) van betekenisgevingprocessen veronderstelt dat een onderzoeker zich ‘onderdompelt’ in de te onderzoeken sociale context: volledig deelnemen aan het leven en de activiteiten van de onderzoekssubjecten en deelgenoot worden van de ervaringen door deze zowel waar te nemen als zelf te voelen (Delbridge & Kirkpatrick, 1994: 37; Gill & Johnson, 2010). Zo krijg ik als onderzoeker inzicht in de subtiele betekenisnuances, zoals een verborgen mening in een antwoord dat de respondent geeft en kan ik steeds meer wegwijs worden in de ‘symbolische wereld’ van de respondent(en). Dit perspectief wordt ook wel *emic perspective* genoemd. Agar onderstreept deze correlatie tussen interpretatie en participatie en zegt *“what it meant was less acted out and more thought and felt”* (2010: 297). Gioia en Chittipeddi lichten het etnografische karakter verder toe: *“The ethnographic approach involves immersion in the social context being studied. Every interaction and experience constitutes data to be interpreted as a member of the*

organization- and as a researcher. The ethnographer thus relies on prolific record-keeping.” (Gioia & Chittipeddi, 1991: 435). Binnen etnografie is het niet alleen van belang dat de onderzoeker zich in de onderzochte context begeeft en hierbinnen ‘meedraait’, de focus van het onderzoek wordt tevens door de respondenten bepaald: “The reporting of the ethnographic account is framed around the dominant themes expressed by the participants and represents a first-order analysis. The researcher only later attempts to derive an explanatory framework to put the story into a more theoretical perspective by means of a second-order analysis (cf. Van Maanen, 1979). It is for this reason that ethnographic, interpretive research often appears ‘inverted’ when compared to the more traditional style of strategy research; rather than theory driving the data gathering, the theoretical perspective is grounded in, and emerges from the first-hand data (cf. Glaser and Strauss, 1967).” (Gioia & Chittipeddi, 1991: 435).

Vanuit dit etnografische perspectief, heb ik mij gedurende het onderzoek daarom als participerende observant opgesteld. Boeije (2005) stelt dat een participerende observant op verschillende manieren informatie vergaart: *“dat wil zeggen dat de onderzoeker observaties verricht, toekijkt terwijl anderen dingen doen, meeloopt met personen, deelneemt aan hun bezigheden, stukken leest, hulp verleent of klusjes doet, gesprekken voert en interviews houdt.”* (Boeije, 2005: 55-56). Ik heb me tijdens dit onderzoek gedurende drie maanden ‘in het veld’ begeven: ik was op het Cruyff Court aanwezig, bij bijeenkomsten, vergaderingen, of tijdens een gewone werkdag op kantoor bij verschillende actoren. Ik heb veel tijd en energie gestoken in het opbouwen en onderhouden van relaties met verschillende actoren. Steeds moet er over de toegang tot respondenten, ruimtes en informatie, al dan niet expliciet, onderhandeld worden. Daarbij zijn deze vertrouwensrelaties van groot belang: op die manier heb ik als onderzoeker geprobeerd om van de toegang tot de respondenten, ruimtes en informatie meer te maken dan een eenmalige gebeurtenis. Juist deze veelzijdige en relatief lange relatie met de onderzochte gemeenschap in haar natuurlijke setting zorgt voor diepgaande en rijke kennis, zoals eerder uitgelegd, en is kenmerkend voor de etnografische insteek. Een bijzondere gewaarwording is het, ondanks dat ik ‘een Nederlandse’ ben, dat de respondenten over het algemeen heel open en geïnteresseerd zijn.

5. Vaststellen van taal, materiële objecten en handelingen

Wanneer ik de verschillende spelers heb vastgesteld en de relaties met de actoren zich langzaam ontwikkelen, ga ik op zoek naar hun interpretatie en betekenisgeving. Betekenissen zijn moeilijk om vast te stellen, niet concreet en lastig voor te stellen, daarom is het lastig om ze vast te stellen. Dat komt deels omdat betekenissen vaak stilzwijgend gekend worden, in plaats van expliciet. Deze kennis wordt ook wel *tacit knowledge* genoemd. De definitie van deze kennis, is als volgt: *“There is much in human life, in organizational, policy, and other spheres, that we know and that can be understood which is not explicit, and perhaps cannot be made explicit”* (Polanyi: 1996, in: Yanow, 1996: xii).

De reden dat betekenisgeving lastig te kennen is, komt volgens Yanow doordat *“values and meanings are often known tacitly, rather than explicitly. We typically do not speak to one another about our values and beliefs in everyday encounters in the post office or on the street (e.g. “Hello, I’m John and I value freedom and individuality”); or if we do, we often present what we think we believe or value, or thing we ought to value, or what we would*

like other person to perceive as our value, yet these may not be the values we act out." (Yanow, 2000: 15). Toch weten we (onbewust) veel over wat anderen geloven en waar ze waarde aan hechten. Deze overtuigingen worden namelijk gecommuniceerd door artefacten en symbolen die ze uitdrukken: de objecten, taal en acties van iedere dag. Artefacten en symbolen hebben in een bepaalde context een betekenis, die door mensen gedeeld wordt. We weten namelijk, door socialisatie en door andere vorming van educatie, hoe de betekenissen van de artefacten te interpreteren. Zoals dat is met tacit knowledge: *"we know much more than we can tell."* (Polanyi, 1966: 4, in: Yanow, 2000: 16). Door deze artefacten en symbolen te interpreteren, komen we veel te weten over iemands morele, cognitieve en affectieve waarden (Yanow, 2000: 16). Tijdens de analyse wordt dan ook gekeken naar de waarden, gevoelens of overtuigingen die worden uitgedrukt en gecommuniceerd door middel van objecten, taal en acties, en vervolgens geïnterpreteerd door de 'lezers'. *"Interpretive philosophies, such as phenomenology and hermeneutics, contend that human meanings, values, beliefs, and feelings are embodied in and transmitted through artefacts of human creation, such as language, dress, patterns of action and interaction, written texts, or built spaces. In the context of policy analysis, this means focusing on policy or agency artefacts as the concrete symbols representing more abstract policy and organizational meanings"* (Yanow, 2000: 14). *"By interpreting such symbols, we strive to understand the meanings they are vested with and their moral, cognitive and affective bases"* (Yanow, 2000: 16). Voorbeelden van symbolen en artefacten die in dit onderzoek gebruikt zijn, zijn: het *convênio*, de naam Cruiff en de hekken rondom het veld.

6. Tussentijdse analyse

Hoewel het onderzoek is ingedeeld in verschillende fasen (oriëntatiefase, veldwerkfase, literatuurstudie, analysefase), is het inherent aan het interpretatieve karakter van het onderzoek en het gebruik van *sensitizing concepts* dat dataverzameling en –analyse elkaar afwisselen (Boeije, 2005: 73). Tussentijdse analyse heb ik toegepast halverwege de dataverzameling. De tot dan toe verzamelde data heb ik geanalyseerd om te kijken hoe het onderzoek er voor staat, wat de respondenten met betrekking tot de respectievelijke onderzoeksvragen zeggen, of dit gevolgen heeft voor de topiclijst en hoeveel of welke voor respondenten ik nog nodig zal hebben om 'volledige' informatie te krijgen. Deze tussentijdse analyse heeft geleid tot de volgende aanpassingen:

- Het wisselen van organisatieperspectief van narratief naar politiek. Tijdens het veldwerk wordt mij duidelijk dat de verhalen zoals die verteld worden door de verschillende actoren, zoals de Cruiff Foundation, IPB en de gemeente São Paulo, voornamelijk gekenmerkt worden door al dan niet verholde tegenstellingen en strijd. Deze constatering heeft geleid tot de beslissing het politieke perspectief aan te nemen.
- Het aanvullen van de lijst van spelers in het veld. Bij aanvang van het veldwerk ging ik uit van drie hoofdpartijen: de Cruiff Foundation, IPB en het sportsecretariaat van de gemeente São Paulo. Van tevoren is mij bekend dat Tetra Pak een bestaande speler is, maar de rol van dit bedrijf blijkt kleiner dan gedacht. Tijdens mijn aanwezigheid op het Cruiff Court, ontdek ik bovendien dat er meer partijen zijn die een rol spelen bij het functioneren van het veld, zoals de Clube da Comunidade en de lokale welzijnsorganisatie ISEE. Ten slotte vul ik de lijst met spelers aan doordat ik achter het belang van nieuwe partijen kom tijdens de gesprekken met de drie hoofdpartijen. Deze nieuwe partijen zijn het

Nederlands Consulaat in São Paulo en de dienst DMO van de gemeente Amsterdam.

- Ten slotte wijzig ik naar aanleiding van de tussentijdse analyse de keuze voor een aantal begrippen in mijn theoretisch kader: ik schrap het begrip *governance*, omdat de overheid geen consistente partij blijkt. Ik wijzig het gebruik van de veldtheorie (Bourdieu), en vul die aan met de term krachtenveld (Nuijten) omdat het organisatorisch veld rondom het Cruyff Court meer gelijkenis kent met een krachtenveld dan met het klassieke veld van Bourdieu.

Op het moment dat de dataverzameling niets nieuws meer bijdraagt aan de ontwikkeling van de theorie is de onderzoeksfase afgerond (Van Thiel, 2010: 157). Dat moment kwam toen ik alle spelers in het veld gesproken had.

4.5 Onderzoeksmethoden

Passend binnen interpretatief kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van methoden die het mogelijk maken om het perspectief vanuit de onderzochte mensen te leren kennen, om zo het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2005: 27). De gebruikte methoden zal ik hier beschrijven:

1. Interviews

De belangrijkste methode voor het verzamelen van data is het houden van interviews. Interviews zijn in het bijzonder geschikt voor gevalstudies omdat de respondent daarbij in zijn natuurlijke situatie wordt onderzocht (Van Thiel, 2010: 99).

Punch (1998) onderscheidt drie typen interviews: het open interview, het semi-gestructureerde interview en het gestructureerde of gestandaardiseerde interview. De eerste twee interviews zijn kwalitatief van aard, het gestructureerde interview is kwantitatief.

De bevindingen in dit onderzoek zijn gestoeld op de uitkomsten van zestien diepte-interviews. Deze waren zowel open als semi-gestructureerd van aard. Ik heb ervoor gekozen om eerst vier open interviews te houden met sleutelfiguren. Op basis van deze interviews heb ik de definitieve topiclijst opgesteld waarmee ik de semi-gestructureerde interviews kon afnemen. Het interviewschema ziet er als volgt uit:

Open Interviews

Organisatie	Respondent(en)
Cruyff Foundation	Manager van de Cruyff Courts Nederland
IPB	Voorzitter
Gemeente São Paulo	Oud-secretaris sport
Deelgemeente Ermelino Matarazzo	Oud-secretaris sport

Semi-gestructureerde interviews

Organisatie	Respondent(en)
Cruyff Foundation	Manager van de Cruyff Courts Buitenland
IPB	Voorzitter (tweede keer)
IPB	Oud-coördinator
IPB	Coach, coach, coach
Gemeente São Paulo	Oud-secretaris sport
Deelgemeente Ermelino Matarazzo	Secretaris sport
Nederlands Consulaat	Beleidsmedewerker Pers en Culturele Zaken
Tetra Pak	Marketing manager
ISEE	Projectcoördinator
Clube da Comunidade	President
Gemeente Amsterdam, dienst DMO	Directieadviseur Internationale Samenwerking

Het open interview

In een open interview worden zoveel mogelijk open vragen gesteld. De onderzoeker stelt bij dit type onderzoek zo weinig mogelijk kaders en stelt zich creatief en flexibel op. De respondent bepaalt waar het zwaartepunt komt te liggen in het interview, niet de onderzoeker. Dit stelt de onderzoeker in staat een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de belevingswereld van de respondent. Een open interview heeft dan ook veel weg van een informeel gesprek. Het grote voordeel is het explorerende karakter, waardoor er veel ruimte is voor input van de respondent (Punch, 1998). De open interviews hebben bijgedragen aan gevoel voor de belangrijke gebeurtenissen of thema's. Aan de hand van deze thema's is een topiclijst opgesteld voor de semi-gestructureerde interviews.

Het semi-gestructureerde interview

In dit type interview schept de onderzoeker, in tegenstelling tot open interviews, een aantal kaders. De topiclijst dient hierbij als richtlijn voor de onderwerpen die de onderzoeker aansnijdt. De vragen kunnen echter per interview verschillen. Daardoor is de onderzoeker in staat om te anticiperen op de situatie en dóór te vragen op antwoorden van de respondent (Punch, 1998). Zo is de onderzoeker in staat om inzicht te verwerven in de belevingswereld van de respondent.

De interviews vonden plaats op verschillende locaties, waar mogelijk in de werkomgeving van de betreffende respondent: bijvoorbeeld in het huisje naast het Cruyff Court, of op kantoor van de betreffende organisatie. De interviews met oud-betrokkenen die relevant waren voor de context, hebben beiden in een winkelcentrum plaatsgevonden. Het laatste interview, dat ik gebruikt heb als terugkoppeling met de Cruyff Foundation, heeft plaatsgevonden via Skype. De interviews hadden een gemiddelde duur van 60 minuten. Zo was er voldoende tijd om door te vragen en tot de kern van het verhaal van de respondent te komen. Alle interviews zijn opgenomen met een opnameapparaat. Silverman (2010) onderstreept het belang van het opnemen van een interview, opdat daarna zorgvuldig getranscribeerd kan worden. De transcriptie is de letterlijke weergave van het interview, en daarmee cruciaal voor kwalitatief onderzoek. De transcripten zijn de basis voor het resultatenhoofdstuk. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen moet de onderzoeker dicht bij de gesproken tekst blijven. Ik heb de interviews opgenomen, zodat ik ze letterlijk kon

uittypen en quotes van respondenten kon gebruiken in het resultatenhoofdstuk. De transcriptie van interviews in het Portugees is ook gedaan in het Portugees. Interviews in het Nederlands zijn getranscribeerd in het Nederlands.

2. Informele gesprekken

Naast de interviews hebben er informele gesprekken plaatsgevonden, die weliswaar niet zijn afgesproken als een interview, maar wel data opleveren. Deze informele gesprekken zijn, evenals de observaties, zo veel mogelijk vastgelegd door middel van aantekeningen (achteraf) of door tijdens het gesprek te vragen of ik mijn opname apparaatje aan mocht zetten. Deze aantekeningen en/of opnames zijn eveneens gecodeerd en geanalyseerd (Boeije, 2005).

3. Observaties

Observaties zijn voornamelijk gedaan op het Cruyff Court tijdens de trainingen, of tijdens de interviews. De observaties geven informatie over de organisaties, de formele en informele structuren en over de manier waarop mensen betekenis geven aan de activiteiten op het veldje. Agar (1996) stelt dat de meeste onderzoekers het er over eens zullen zijn dat mensen niet altijd doen wat ze zeggen, in lijn met de tacit knowledge en betekenisgeving die Yanow van belang acht bij beleidsanalyse. Onderzoekers zijn daarom gebaat bij data over zowel de gesprekken als de handelingen. Het is van belang om geobserveerd gedrag te nemen als input voor een interview en als controle van de resultaten van het interview (Agar, 1996: 157). Observaties kunnen ook tegelijk met interviews plaatsvinden. De observatieverslagen zijn uiteindelijk, net als de transcripties van de interviews, gecodeerd en geanalyseerd.

Een belangrijk 'gereedschap' tijdens het observeren, is mijn notitieblok. Iedere keer als ik in de bus of metro terug naar huis zat, schreef ik daar op wat ik die dag had gezien en gehoord. Wanneer er iets interessants gebeurde, dan schreef ik dat kort op. Deze aantekeningen gebruikte ik vervolgens om op de gebeurtenis terug te kunnen komen in de interviews, of als reminder aan mezelf. Bovendien zorgt observatie voor beter begrip van de situatie, omdat de onderzoeker in staat is non-verbale signalen op te vangen.

4.6 Analysemethoden

In de laatste fase van het onderzoek, de analyse, staat het verwerken van de gevonden resultaten centraal en komen de theorie en empirische bevindingen samen. De aanzet van de analyse vond plaats aan de hand van het uitschrijven van transcripten van de interviews en het coderen van de gevonden gegevens (Boeije, 2005: 60). Coderen is volgens Boeije (2005) het uiteenrafelen en structureren van de ruwe data om tot een systematische en adequate archivering te komen. De interviews werden opgenomen met een opnameapparaat, overgezet naar mijn laptop en vervolgens met behulp van het programma Express Scribe getranscribeerd. Vervolgens zijn de transcripten gecodeerd. Het coderen van data is belangrijk, omdat het de verbinding maakt tussen data en ideeën. In dit onderzoek is op verschillende manieren gecodeerd. Allereerst ben ik door middel van *splitting* en *lumping* (Saldaña, 2009: 19-20) door de tekst gegaan. Bij *lumping* worden grote delen tekst onder één code geschaard. Bij *splitting* wordt de tekst in kleine stukjes gedeeld, bijvoorbeeld in zinnen of zinsdelen, die ieder een eigen code krijgen. Het voordeel van de één is het nadeel van de ander. Bij *lumping* kan de essentie van een stuk tekst snel helder worden door de toegekende code. Het nadeel hiervan is

dat nuances over het hoofd kunnen worden gezien. Splitting heeft als voordeel dat die nuances wel naar voren komen, terwijl het gevaar is dat je daardoor door de bomen het bos niet meer ziet (Saldaña, 2009). Ik heb daarom gekozen voor een afwisseling tussen beide methoden.

De getranscribeerde tekst is door middel van coderen vier keer bewerkt. De eerste bewerking trad op tijdens het opdelen van de transcripten in tekstfragmenten: de vraag die bij ieder stukje data (tekst, interviewtranscript, observatieverslag) gesteld werd, is: waar is dit een voorbeeld van? De tweede bewerking trad op tijdens het coderen, toen ik quotes verwijderde waarvan ik vond dat deze geen betrekking hadden op mijn onderzoeksfocus. De derde en vierde bewerking traden op tijdens het groeperen van fragmenten naar thema en code: ik herschikte citaten, vertaalde Portugese citaten naar het Nederlands en bepaalde tot slot welke citaten opgenomen zouden worden in mijn rapport.

Het uiteindelijke resultaat is een analyse van *the architecture of meaning* rondom de activiteiten op het Cruyff Court. Deze *architecture* bevat de verschillende manieren waarop het project en de activiteiten geframed worden door de betrokken partijen, de details van de betekenisgeving die partijen aan het Cruyff Court en de activiteiten geven, welke groep welke betekenissen toekent en waar de tegenstrijdigheden zitten (Yanow, 2000: viii).

4.7 Kwaliteitscriteria

Bij het doen van onderzoek horen een aantal kwaliteitscriteria. Voor veel onderzoeken worden deze criteria uitgelegd in termen van betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid gaat over de vraag of het onderzoek op zo'n manier gedaan is, dat wanneer een ander het zou uitvoeren, de tweede onderzoeker dezelfde resultaten zou krijgen. Interne validiteit gaat over de vraag of datgene wat de onderzoeker meet, klopt met wat er in het veld speelt. Externe validiteit gaat over de vraag of de uitkomsten generaliseerbaar zijn. Deze criteria zijn positivistisch en bovendien lastig toe te passen op een context gebonden, interpretatief onderzoek. Het is dan ook vreemd om dezelfde criteria te gebruiken voor een heel ander type onderzoek. Bij wijze van antwoord hierop hebben Guba en Lincoln (1985 in: Krefting, 1990) een model van kwaliteitscriteria ontwikkeld dat beter past bij kwalitatief onderzoek. Hier vallen vier criteria onder, die ik hanteer binnen mijn onderzoek:

1. Credibility (interne validiteit)

Credibility draait om de geloofwaardigheid van het onderzoek. Het uitgangspunt hierbij is dat door meerdere verhalen en perspectieven weer te geven, er meerdere waarheden ontstaan. De onderzoeker heeft als taak de verschillende perspectieven op de werkelijkheid zo adequaat mogelijk naar boven te halen (Krefting, 1991). Dit wordt gezien als een parallel van interne validiteit: meet je datgene wat er zich afspeelt in de werkelijkheid? In dit onderzoek probeer ik allereerst de kaart 'uit te rollen' van alle actoren en partijen die betrokken zijn rondom activiteiten op het Cruyff Court, en vervolgens door middel van methoden passend bij dit type onderzoek op zoek te gaan naar de betekenis die zij geven aan de activiteiten op het veld. De credibility is voor een deel gewaarborgd door het gebruik van semi-gestructureerde interviews. Het gebruik van deze onderzoeksmethode zorgt er voor dat de onderzoeker tijdens het interview in staat is in te haken op hetgeen de respondent zegt, waardoor de subjectieve werkelijkheid van de respondent het best naar voren komt. Daarnaast blijft de

onderzoeker door het transcriberen en coderen dicht bij de tekst van de respondenten. Door in de analyse uit de interviews te citeren, worden de verschillende perspectieven in de woorden van de respondenten zelf weergegeven.

2. Transferability (externe validiteit)

Hierbij gaat het erom in hoeverre de bevindingen van het onderzoek herkenbaar zijn voor mensen in een vergelijkbare situatie. De parallel is externe validiteit. Dit criteria verlangt van de onderzoeker dat zij een rijk verhaal neerzet, zodat het overdraagbaar is op anderen (Krefting, 1991). In dit onderzoek staat betekenisgeving centraal en worden gedachten en gevoelens van respondenten weergegeven door middel van *thick description* (Ponterotto, 2006). Dit stelt mij in staat een rijk verhaal neer te zetten dat overdraagbaar is op anderen.

De transferability wordt tegelijkertijd bemoeilijkt door de aard van dit onderzoek. Het onderzoek is een *single case-study*. Omdat de bevindingen specifiek op deze casus van toepassing zijn, kan de criticus opmerken dat ze daarom moeilijk overdraagbaar zijn. Desalniettemin probeer ik bij het beantwoorden van de centrale vraag de bevindingen zo weer te geven dat het organisaties en individuen in andere situaties de mogelijkheid biedt om zich er in te herkennen. Op die manier kunnen de aanbevelingen ook nuttig zijn voor partijen in een andere context.

3. Dependability (navolgbaarheid)

Dit criterium gaat over de navolgbaarheid van het onderzoek. Kwalitatief onderzoek kan soms veranderlijk zijn. Dit bemoeilijkt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om de betrouwbaarheid te waarborgen is het daarom van belang de veranderlijkheid van het onderzoek bij te houden en te verklaren (Krefting, 1991). Dit geldt als parallel aan betrouwbaarheid. Yanow stelt echter dat *“Even though interpretive methods emphasize the centrality of human interpretations and, hence, subjective meaning – that is, meaning to the “subject”, the actor or the researcher – they are, nonetheless, methods: systematic, rigorous, methodical. But because they rely on human meaning-making, which is of necessity responsive to the highly variable context of the research settings, the steps of these methods typically cannot be set out in as discrete and regularized a fashion as those of cost-benefit, decision, or regression analysis and their counterparts.”* (Yanow, 2000: ix). De navolgbaarheid moet dus op een andere manier worden vastgelegd. In dit onderzoek wordt de betrouwbaarheid allereerst gewaarborgd door de eerste fase van het onderzoek: door vier open, oriënterende interviews te houden en rond te kijken in de organisatie(s) en op het Cruyff Court zelf, heb ik gevoel gekregen welke onderwerpen er spelen. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat ik mijn organisatieperspectief heb veranderd. Ten tweede helpen de transcripten van interviews en observaties bij de navolgbaarheid van het onderzoek. Tot slot worden de werkwijze en de verantwoording van bepaalde keuzes van dit onderzoek in dit hoofdstuk gewaarborgd.

4. Confirmability (neutraliteit)

Confirmability gaat tot slot over de neutraliteit van het onderzoek en geldt als parallel aan objectiviteit. Hoewel we weten dat objectiviteit niet mogelijk is en er niet naar wordt gestreefd binnen het interpretatieve paradigma, gaat dit criteria over de vraag of je als onderzoeker kunt beschrijven dat je jouw onderzoek niet teveel hebt laten leiden door theoretische vooringenomen stellingen en/of door persoonlijke waarden. Bij kwalitatief onderzoek is dat moeilijk, omdat de afstand tussen de onderzoeker en zijn onderzoekssubjecten relatief klein is. Om dit te ondervangen moet de weergave van de

data zo neutraal mogelijk zijn (Krefting, 1991). Om dat te bereiken, heb ik tijdens het onderzoek een aantal methoden gehanteerd. Ten eerste heb ik tijdens mijn onderzoek niet gewerkt voor één van de organisaties en is mijn onderzoek ook niet gefinancierd door één van de partijen. Daardoor voorkwam ik dat ik ook belanghebbende werd, of door respondenten zo zou worden gezien en was ik in staat om objectief naar processen te kijken. Ten tweede heb ik getracht tijdens de interviews zoveel mogelijk waarde vrije, open vragen te stellen. Ten derde heb ik de interviews opgenomen en ben ik tijdens het transcriberen en coderen zo dicht mogelijk bij de tekst gebleven. Ten vierde heb ik geprobeerd altijd de ‘puzzel’ die Yanow beschrijft voor ogen te houden, en te switchen tussen *stranger-ness* en *insider-ness*. Tijdens interviews heb ik bijvoorbeeld het insider-perspectief gehanteerd door de respondenten het zwaartepunt te laten bepalen van het gesprek. Het *stranger*-perspectief heb ik gebruikt om in een later stadium van het onderzoek keuzes te maken over de belangrijkste thema’s en de manier van presentatie van de data. Ten slotte dragen het gebruik van meerdere methoden (triangulatie) evenals overleg met andere kwalitatieve onderzoekers en medestudenten mee aan het bewustzijn van mij als onderzoekers over mijn persoonlijke invloed op de data (Krefting, 1990). De analyse van de resultaten is echter nooit geheel waardevrij.

4.8 Reflectie

Tijdens mijn onderzoek heb ik er voor gekozen om drie maanden mee te kijken bij alle dagelijkse activiteiten op en rond het Cruyff Court. Het bleek een goede keuze om dit onderzoek niet in opdracht van één van de actoren uit te voeren, of om bij één van de organisaties te werken. Toen de verschillende conflicten naar boven kwamen tijdens de gesprekken, was ik steeds weer blij met het feit dat ik kon zeggen dat ik onderzoek deed en het niet mijn doel was om uit te zoeken wie er gelijk had. Dat voorkwam het vermoeden van een dubbele agenda en daarmee het risico om het vertrouwen van de respondenten te verliezen. Wel moest ik er op letten dat deze vertrouwensband niet zou leiden tot onjuiste interpretatie of een te gekleurde weergave van de verstrekte informatie. Bovendien vond ik de grens tussen ‘onderzoeksdata’ en ‘informatie die in vertrouwen gedeeld werd’ af en toe lastig te vinden. Uiteraard heeft daar in meegespeeld dat ik naast mijn rol als onderzoeker ook een rol had als ‘toerist’ en nog breder als ‘mens’. In die laatste twee rollen vond ik het namelijk juist leuk wanneer een respondent me uitnodigde om te lunchen, dineren of zijn/haar huis te bekijken.

5

Samenvatting van de wedstrijd

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wie de verschillende partijen zijn die een rol spelen in het krachtenveld rondom het Cruyff Court. Binnen dit krachtenveld vormen de betrokken partijen verschillende kleine krachtenvelden. Deze krachtenvelden ontstaan rondom schaarse middelen of problemen. In het tweede deel van dit hoofdstuk worden de krachtenvelden beschreven, aan de hand van de verhalen zoals die door de partijen verteld worden. Niet alleen de verschillende visies die de partijen hebben op het Cruyff Court komen hierbij naar voren, ook hun belangen bij het Cruyff Court spelen een rol. Ofwel: “*what’s at stake?*” (Dick, 2008).

5.1 Wie zijn de spelers?

Johan Cruyff Foundation Nederland

Een non-profit organisatie, opgericht door oud-profvoetballer Johan Cruyff. De organisatie zet projecten op die sport en spel stimuleren, in samenwerking met verenigingen, sportbonden, bedrijven en overheden. Eén van de grootste projecten van de Cruyff Foundation zijn de Cruyff Courts, veldjes met typische karakteristieken die de aloude functie van een trapveldje terug in de wijk moeten brengen.

Wie vertegenwoordigt de Johan Cruyff Foundation?

- Sander Waare, de manager van de internationale Cruyff Courts. Van augustus 2008 tot en met 2013 is hij verantwoordelijk voor het Cruyff Court in São Paulo. Omdat het veldje in São Paulo steeds sterker verbonden raakt met Nederland, onder meer vanwege de getoonde interesse van de gemeente Amsterdam, is de verantwoordelijkheid voor het Cruyff Court in São Paulo overgedragen naar de manager van de Cruyff Courts in Nederland.
- Ilya van Holsteijn, de manager van de Cruyff Courts in Nederland, is verantwoordelijk voor de veldjes vanaf juni 2011, met een focus op de veldjes in Nederland. Hij is vanaf eind 2013 jaar ook verantwoordelijk voor het Cruyff Court in São Paulo.

Kenmerkende uitspraak:

“Het verschil met dit Cruyff Court en andere Cruyff Courts, is dat dit project veel intenser is opgezet qua activiteiten. Wij zijn bij de Cruyff Foundation in principe niet gewend dat er dagelijks een viertal trainers aanwezig zijn en dat er lunchpakketjes uitgedeeld worden. Normaalgesproken leggen we het Cruyff Court neer, is de gemeente verantwoordelijk voor het onderhoud en de activiteiten en is het zo dat daarmee de gemeente de boel draaiende houdt. Maar het hoeft niet zo te zijn dat de intensiteit zo hoog is dat er heel veel kosten aan verbonden zijn.” (manager Cruyff Courts buitenland)

Instituto Plataforma Brasil (IPB)

Een stichting in Brazilië, die niet-formele educatieve projecten opzet en ondersteunt, gericht op onderwijs, mensenrechten, menselijke waarde, cultuur en sport. De stichting is 20 jaar geleden begonnen onder de naam Associação de Mútuo Auxílio para Promoção do Estudante (AMAPE). Het doel van AMAPE was het verschaffen van beurzen aan jongeren uit achtergestelde milieus om te kunnen studeren. Vanaf 2009 is AMAPE

officieel omgevormd tot het huidige IPB, met een bredere focus. De organisatie kent geen winstookmerk en heeft als doel uitwisseling te laten plaatsvinden tussen projecten, professionals en mensen uit verschillende culturen en landen, met als focus een interculturele dialoog. Er wordt veel met Nederland samengewerkt, omdat de voorzitter Nederlandse is.

Wie vertegenwoordigt IPB?

- De huidige voorzitter van IPB, Joëlke Offringa, begint in 1993 als vrijwilliger bij het toenmalige AMAPE. Ze richt in 1999 samen met haar zakelijk partner het bedrijf WZM Plataforma Brasil Holanda op, dat zich richt op architectuur en cultuur. Dit bedrijf gaat zich in de loop der tijd steeds meer richten op sociale projecten. In 2009, wanneer de stichting AMAPE wordt omgevormd tot het huidige IPB, worden IPB en het bedrijf WZM Plataforma Brasil Holanda aan elkaar gekoppeld. Door deze combinatie van zowel een profit- als een non-profitorganisatie, kunnen de inkomsten aan de profit kant worden gebruikt om de projecten van de non-profit kant financieel te ondersteunen. De administratieve en coördinatiekosten worden betaald met de winst die het bedrijf maakt, en zo kan continuïteit gegarandeerd worden aan de projecten. Vanwege een zakelijk meningsverschil, waarbij het Cruyff Court een katalyserende factor is geweest, stapt de zakelijk partner uit beide organisaties. Inmiddels werkt Joëlke alleen met behulp van een klein aantal medewerkers en stagiaires en runt zij zowel het bedrijf als de NGO.

Kenmerkende uitspraak:

“Je bent een commitment aangegaan met die kinderen, met zo’n veld, daar doen we het voor. Als je weggaat dan is er niets meer van over. Dat is niet eerlijk, want die kinderen kunnen daar ook niks aan doen. Als je een verantwoordelijkheid op je neemt, kun je daar niet zomaar mee stoppen.” (voorzitter IPB).

Gemeente São Paulo, Secretaria Municipal de Esporte, Lazer e Recreação

De gemeente São Paulo heeft een secretariaat waar alle zaken omtrent sport, vrije tijd en recreatie worden geregeld. Naast het formuleren van beleid, ondersteunt en stimuleert het secretariaat ook (sportieve) projecten en activiteiten die een gezonde levensstijl van de inwoners van de stad bevorderen. Het secretariaat wil graag erkend worden als bestuursorgaan dat zich inzet voor de kwaliteit van leven, op het gebied van sport, vrije tijd en recreatie. Aan het hoofd van het secretariaat staat de sportsecretaris, bijgestaan door de adjunct secretaris en het stafhoofd.

Wie vertegenwoordigt de gemeente São Paulo?

- Ten tijde van de planning en de opening van het Cruyff Court in 2009 en 2010 is Walter Feldman sportsecretaris. Feldman is arts en politiek actief sinds de jaren '80 voor verschillende partijen. Hij bekleedt de functie van sportsecretaris van 2007 tot 2012 voor de *Partido da Social Democracia Brasileira* (PSDB). Tijdens zijn tweede termijn solliciteert hij voor een functie als federaal congreslid en treedt hij eerder af dan gepland. Er komt een interim voor hem in de plaats. Zijn uiteindelijke opvolger is Bebeto Haddad (PMDB).
- De huidige sportwethouder is Celso Jatene (PTB). Jatene is jurist en stelde zichzelf voor het eerst verkiesbaar in 2001, voor de gemeenteraad. Eind 2012 werd Jatene voorgedragen als nieuwe sportsecretaris door de huidige

burgemeester van São Paulo, Fernando Haddad (PT), wier partij een samenwerkingsdeal heeft met de PTB.

Kenmerkende uitspraak:

“Het is een prachtig project. De gemeente zag er zeker heil in om er geld voor vrij te maken, en dat hebben we dan ook gedaan via het convênio. Dat zou na een bepaalde periode weer aflopen, maar werd steeds verlengd. Die verlenging van de subsidieaanvraag bracht nogal wat problemen met zich mee. Nu doen we er niets meer mee, maar ik weet dat vanwege het bezoek van de gemeente Amsterdam, de huidige secretaris sport weer geïnteresseerd is geraakt. Ik zal hem bellen.” (oud-secretaris sport, gemeente São Paulo)

Deelgemeente Ermelino Matarazzo:

De gemeente São Paulo is opgedeeld in 32 deelgemeentes. De deelgemeente is onder andere verantwoordelijk voor de uitvoer en monitoring van de sportactiviteiten. De deelgemeente heeft echter geen eigen budget en ook geen eigen inspraak. De medewerkers van de deelgemeente staan daarentegen wel in direct contact met de projectleiders van de verschillende projecten.

Wie vertegenwoordigt de deelgemeente?

- De voormalige supervisor sport, ten tijde van de opstart van het project, is Sônia Regina Cassiano Araújo. Zij is doctor in gezondheidswetenschappen en geeft les aan de universiteit Anhembi Morumbi in São Paulo. Onder de sportsecretaris Walter Feldman is Sônia verantwoordelijk voor de uitvoering van het *Clube Escola* programma van de gemeente, waarbij kinderen naschoolse sportactiviteiten kunnen doen. Zij coördineert en organiseert alle sportactiviteiten in de wijk.
- Na de gemeenteverkiezingen wordt Sônia vervangen door de nieuwe supervisor Leonildo Fernandes de Oliveira. Hij is voormalig president van één van de CDC's en wordt na de politieke wissel op het sportsecretariaat gevraagd om de nieuwe supervisor sport te worden. Hij bekleedt die functie vanaf 12 maart 2013.

Kenmerkende uitspraak:

“Het project brengt zoveel goeds voor de wijk, het succes straalt uit en beperkt zich niet alleen tot het veld zelf. Iedereen kent Ermelino Matarazzo nu, zelfs in Holland.” (secretaris sport, deelgemeente Ermelino Matarazzo).

Nederlands consulaat-generaal te São Paulo

Het consulaat behartigt de belangen van de Nederlandse regering in Brazilië. Tot het ressort van het consulaat behoren de deelstaten São Paulo, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina en Rio Grande do Sul. De Nederlandse afvaardiging onderhoudt contacten met diverse Braziliaanse instanties, tot op het hoogste niveau van de regering. Nederlandse organisaties of individuen kunnen contact opnemen met het consulaat voor informatie of voor institutionele ondersteuning. Daarnaast zorgt het consulaat voor de bescherming en behartiging van de belangen van Nederlanders, die voor kortere of langere tijd in Brazilië verblijven.

Wie vertegenwoordigt het Nederlands consulaat?

- De plaatsvervangend consul-generaal Rogier van Tooren, die sinds augustus 2012 werkt op het Consulaat in São Paulo. Samen met de Consul-generaal en de Consul heeft hij de dagelijkse leiding over het Consulaat.
- Beleidsmedewerker Pers en Culturele Zaken John van de Velde, die vanaf augustus 2011 voor het Consulaat in São Paulo werkt.

Belangrijkste visie:

“Het consulaat heeft in dit soort zaken een bemiddelende rol. Dat is eigenlijk altijd zo. Wij brengen partijen bij elkaar. Wij organiseren de dingen niet. Wanneer er een conflict ontstaat tussen twee partijen en je weet niet welke partij de waarheid spreekt, dan wil je in principe ook niet tussen gaan zitten. Het enige dat je kunt doen, is voorzichtig advies geven.” (beleidsmedewerker Pers en Culturele zaken, consulaat)

Clube da Comunidade (CDC)

São Paulo is zo groot, dat de gemeente geen mankracht en geld heeft om al het publiek terrein te onderhouden. Daarom zijn bepaalde stukken grond toegewezen aan CDC's. Het beheer van het terrein wordt dan gedaan door de CDC, een buurtvereniging die zich richt op sport en vrije tijd. De vereniging wordt wettelijk erkend omdat het bestuur is gekozen door de bevolking uit de wijk. Door de organisatie van sportactiviteiten op publiek terrein te delegeren aan de CDC's, wordt de gemeente werk uit handen genomen. Het sportsecretariaat van de gemeente coördineert het verkiezingsproces van het bestuur van de CDC's, houdt toezicht op het gebruik, implementeert beleid en geeft invulling aan sportieve activiteiten. De gemeente is ook verantwoordelijk voor het onderhouden en aanpassen van de 'fysieke structuur' van het terrein van de CDC wanneer dat nodig is (website gemeente São Paulo). In de wijk Ermelino Matarazzo bestaan negen van dergelijke CDC's. Het Cruyff Court ligt op één daarvan, CDC Flor Da Mocidade Do Burgo Paulista.

Wie vertegenwoordigt de CDC?

- Edson Bernardo da Silva, de president, die in zijn tweede termijn de functie van president op vrijwillige basis vervult. Daarnaast heeft hij nog twee banen.
- Nelson, de beheerder.
- Marcio, een bestuurslid.

Kenmerkende uitspraak:

“Wij krijgen geen enkele ondersteuning vanuit de gemeente, we moeten alles zelf doen. Organiseren, financiëren. En dat is niet gemakkelijk. Het Cruyff Court vragen wij niet veel, alleen een bijdrage in gebruik van het terrein.” (president CDC)

Instituto Social Esporte e Educação (ISEE) en Instituto Esporte e Educação (IEE)

De ex-topvolleybalster Ana Moser richt in 2001 de NGO Instituto Esporte e Educação (IEE) op. Deze NGO is actief in heel Brazilië en richt zich op het creëren van een sportcultuur in gemeenschappen met lage inkomens. Dat wordt gedaan door middel van het organiseren van sportieve activiteiten waarbij naast de fysieke ook de morele waarden van sport benadrukt worden. In 2008 start de gemeente São Paulo het programma *Clube Escola*. Dat is een programma opgezet door burgemeester Kassab en sportsecretaris Feldman, bedoeld om sport en sociale samenhang te bevorderen, voor kinderen, adolescenten en volwassenen. De gemeente gaat voor de uitvoer van dit programma op zoek naar een sociale partner. Na een uitvoerige selectie tussen

verschillende sociale instanties, wordt IEE verkozen. IEE sluit een contract met de gemeente São Paulo (een *contrato de gestão*) voor de uitvoer van het sportprogramma in de wijk Ermelino Matarazzo. Voor het tekenen van het contract wordt er een nieuwe organisatie in het leven geroepen, Instituto **Social** Esporte e Educação (ISEE). Met dit extra woordje mag ISEE zich een *Organização Social* noemen, ofwel een officiële sociale partner van de gemeente. Overigens blijft de organisatie IEE bestaan en is die nog actief in de rest van Brazilië.

ISEE wordt voor 100% gefinancierd door de gemeente, die ook de fondsen in beheer heeft. In het contract wordt ISEE verantwoordelijk gesteld voor alle negen CDC's in de regio, de uitvoer van het programma *Clube Escola* zal in eerste instantie plaatsvinden op drie van de negen CDC's. In het contract staan de verantwoordelijkheden als volgt weergegeven:

- 1) *Programa Clube Escola*: het programma van het sportsecretariaat implementeren bij drie CDC's in de regio
- 2) Ondersteuning van het lokale management: het sensibiliseren en ondersteunen van de leiders van de negen lokale CDC's, om zo de efficiëntie van het bestuur te verbeteren
- 3) Verbeteren van de sportieve eenheden: verbouwen, uitbreiden, aanpassen en inrichten van de apparatuur bij de drie CDC's ten behoeve van de uitvoer van het programma *Clube Escola*.
- 4) Externe activiteiten: organiseren van roulerende sportieve activiteiten bij de overige zes CDC's, en zo het bevorderen van de kwaliteit van het leven in de hele regio van Ermelino Matarazzo.
- 5) Activiteiten ter ondersteuning van integratie in de regio: uitvoeren het beleid van het sportsecretariaat en ondersteunen van de activiteiten van de deelgemeente, op een geïntegreerde manier in de gehele regio Ermelino Matarazzo.

Op drie van de negen CDC's organiseert ISEE dus vaste activiteiten binnen het *Clube Escola* programma. De overige zes CDC's in Ermelino Matarazzo zouden hier ook bij komen maar dat is tot nu toch nog niet gebeurd. De coaches die via ISEE werken, rouleren daarom tussen de overige CDC's om daar tijdelijke activiteiten te verzorgen.

Wie vertegenwoordigt ISEE?

- Cibele Venâncio, projectcoördinator.

Kenmerkende uitspraak:

“Het hoofddoel is, om door middel van sport de gemeenschap te mobiliseren. Het doel van is het organiseren van sport en vrije tijd in de wijk. Wij krijgen daar een direct budget voor van de gemeente, omdat de gemeente ons heeft uitgekozen als uitvoerende organisatie. Zo werkt het contrato de gestão. We zijn eigenlijk de arm van de gemeente binnen Ermelino Matarazzo op het gebied van sport.” (projectcoördinator ISEE)

Tetra Pak Brasil

Tetra Pak is een Zweedse multinational die zich marktleider in kartonnen verpakkingen voor de voedingsindustrie mag noemen. Het bedrijf is sinds 1957 actief in Brazilië en heeft twee fabrieken en zeven kantoren in het land.

Bedrijven in Brazilië moeten aan verschillende overheden belasting betalen. Een deel van de winstbelasting, zowel federaal als aan de deelstaat, kunnen bedrijven afdragen aan door de overheid goedgekeurde sociale sportprojecten. Dat kan via de *Lei de*

Incentivo ao Esporte ofwel een wet ter bevordering van sport. Tetra Pak heeft ingestemd 1% van haar winstbelasting af te willen dragen aan het Cruyff Court. Deze afspraak staat niet vast, want de bijdrage hangt af van de winst die Tetra Pak maakt.

Wie vertegenwoordigt Tetra Pak?

- Adriana Choffe, Marketing Manager op het kantoor in São Paulo. Ze is verantwoordelijk voor externe communicatie en voor evenementen.

Kenmerkende uitspraak:

“Door dit project te steunen, dragen we bij op verschillende aspecten. Het sociale aspect, dat bedrijven nodig hebben, voor de gemeenschap. Een sociale rol. En het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers. Al deze projecten vergroten de betrokkenheid, onze medewerkers gaan erdoor geloven in het werk dat ze doen. Het is de rol van het bedrijf, van het merk dat we vertegenwoordigen, om ook bij te dragen aan de maatschappij. En het vergroot inderdaad de zichtbaarheid van ons merk.” (interview Marketing Manager Tetra Pak).

Gemeente Amsterdam

De gemeente Amsterdam is geïnteresseerd in een samenwerking met de gemeente São Paulo. Een afvaardiging van de gemeente is in mei naar São Paulo afgereisd om de samenwerkingsovereenkomst voor te bereiden. Er zijn nog geen concrete afspraken gemaakt, maar zowel de Amsterdamse burgemeester als de burgemeester van São Paulo hebben hun ambities met betrekking tot toekomstige samenwerking uitgesproken. Het Cruyff Court kan volgens de gemeente Amsterdam een spin off van de samenwerking worden, omdat beide steden Cruyff Courts hebben en hier op allerlei vlakken zouden kunnen samenwerken. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) hoeft niet te wachten tot de samenwerking officieel is, zij zien internationale samenwerking als een manier, los van formele samenwerkingsoverkomsten, om de eigen organisatie te professionaliseren.

Wie vertegenwoordigt de gemeente?

- Michel Kanters, directeur van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling
- Sabine Gimbrère, directieadviseur Internationale Samenwerking
- Henk Krauwel, hoofd Bureau Leerplicht

Kenmerkende uitspraak:

“Voor ons gaat het om die kinderen. Het is natuurlijk fantastisch dat je zo’n Cruyff Court kunt gebruiken, en de naam, en de faciliteiten. Maar je wilt toch dat er zoveel mogelijk kinderen gebruik van kunnen maken. En dat ze via sport andere competenties ontwikkelen. Ik denk dat ze [de Cruyff Foundation] daar nog wel eens goed over na moeten denken, of ze het middel niet belangrijk hebben gemaakt dan het doel.” (directieadviseur internationale samenwerking, gemeente Amsterdam).

5.2 Het master narrative

5.2.1 De opzet van het project

De Cruyff Foundation in Nederland krijgt per jaar vele aanvragen voor de aanleg van een Cruyff Court. De directrice van IPB, Joëlke Offringa, begint in 2005 met contact leggen met de Cruyff Foundation. Ze schrijft twee keer een brief, maar haar verzoek wordt beide keren afgewezen. Ze zoekt contact met de gemeente São Paulo. Uit gesprekken met de gemeente blijkt dat er in Brazilië een gebrek is aan structuur in sportsector. Het land kent vele wereldkampioenen en topsporters, maar wanneer hun carrière voorbij is, hebben zij vaak geen opleiding, baan en inkomsten. De gemeente São Paulo heeft daarom in eerste instantie interesse in het Cruyff Instituut, dat (ex)sporters, coaches en andere mensen met een passie voor sport de mogelijkheid biedt een opleiding te volgen. Joëlke doet een nieuw voorstel bij de Cruyff Foundation, met als toevoeging de interesse van de gemeente São Paulo voor het Cruyff Instituut. Dit nieuwe voorstel wordt ondertekend door het Nederlands consulaat. De Cruyff Foundation keurt het derde voorstel goed: een bepalende factor is hierbij dat Brazilië interessant wordt met het oog op het WK. Er komt een afvaardiging van de Cruyff Foundation op bezoek in Brazilië en het consulaat organiseert een lunch bij het sportsecretariaat van de gemeente São Paulo. De keuze voor de locatie van het veld wordt gemaakt door de gemeente São Paulo; de Nederlandse partijen volgen hun oordeel. In eerste instantie wordt afgesproken dat de gemeente de aanleg van het veld betaalt en de Cruyff Foundation zes maanden activiteiten financiert. Uiteindelijk wordt dat omgedraaid omdat er onvoldoende tijd blijkt te zijn voor het aanbestedingsproces, en het veld niet op tijd af dreigt te raken voor het officiële bezoek rondom de HollandBelgium bid. In het kader hiervan komt er een delegatie naar Brazilië en de opening van het Cruyff Court is een mooie manier om Nederland te promoten als eventueel gastland van het WK in 2018.

Omdat er haast geboden is, betaalt de Cruyff Foundation de aanleg van het veld. Met de gemeente wordt een samenwerkingsverband getekend voor het financieren van de activiteiten. Deze overeenkomst bevat een periode van zes maanden, van 16 januari 2011 tot 16 juli 2011. Dit samenwerkingsverband is een zogenaamd *convênio*, en geen contract. De afspraken worden weliswaar op papier gezet, maar de overeenkomst is niet bindend, zoals later blijkt.

5.2.2 Het Cruyff Court van start

Op 19 november 2010 is het zover: het Cruyff Court wordt feestelijk geopend. De opening wordt verricht door Carole Thate (directrice van de Cruyff Foundation), Gilberto Kassab (toenmalig burgemeester van São Paulo) en Walter Feldman (toenmalig wethouder voor sport, vrije tijd en recreatie). Onder de aanwezigen bevinden zich ook de heer Piët (voormalig Nederlandse Consul) en Harry Been (CEO van The Holland Belgium Bid). Na afloop van het officiële gedeelte wordt er een potje gevoetbald tussen ex-internationals. Aron Winter, Pierre van Hooijdonk (beiden als ambassadeur verbonden aan KNVB WorldCoaches) en Jean-Marie Pfaff nemen het op tegen een selectie van Braziliaanse oud-internationals, onder wie Rivaldo, Cafú en Júnior Baiano. In de week van de opening leidt het WorldCoaches programma van de KNVB daarnaast een groep lokale coaches op. De leraren die deze cursus mogen volgen, worden aangewezen door de gemeente. De opening trekt de aandacht van honderden kinderen en meer dan vijftienhonderd geïnteresseerde toeschouwers uit de buurt.

De gemeente São Paulo financiert zoals afgesproken de eerste termijn van activiteiten. IPB krijgt in deze constructie een bedrag toegezegd van R\$250.000 om een team te contracteren en activiteiten te organiseren. Met dit bedrag in het vooruitzicht neemt IPB een team van zeven mensen in dienst: een algemeen coördinator, twee coaches, twee stagiaires, een administratieve kracht en een algemeen medewerker. IPB gaat hiermee de verbindtenis aan om voor zes maanden activiteiten te organiseren voor 300 kinderen. De termijn van zes maanden wordt twee keer verlengd: van 16 juli 2011 tot 16 januari 2012 en van 16 januari 2012 tot 16 juli 2012. Drie keer wordt er weer R\$250.000 in het vooruitzicht gesteld, dat IPB zal ontvangen nadat de afrekening bij de gemeente is ingediend.

Maurício, de coördinator, krijgt de kans om naar Nederland te gaan en daar bij de KNVB een training te volgen. Hij doet dit samen met iemand van de gemeente São Paulo en iemand van de gemeente Rio de Janeiro. Maurício coördineert alle activiteiten en stuurt het hele team aan. In Zeist doet hij kennis op over de Nederlandse methode en organisatie van sport.

Op 14 maart 2012 krijgt het Cruyff Court in Ermelino Matarazzo de prijs voor Cruyff Court van het jaar 2011. De prijs wordt in ontvangst genomen door Joëlke en Maurício. Echter, op het moment van de prijsuitreiking zijn er problemen met de nieuwe sportsecretaris van de gemeente São Paulo en is er vertraging ontstaan in de betalingen van de derde termijn, waardoor onder andere de activiteiten in gevaar komen.

5.2.3 Financiële onzekerheid

Tijdens de tweede termijn van financiering wisselt de sportsecretaris van de gemeente. De nieuwe sportsecretaris, Bebeto Haddad, besluit om de financiering aan IPB stop te zetten tijdens de derde termijn. De reden die het sportsecretariaat geeft, is dat IPB haar administratie niet op orde heeft. Zolang dat het geval is, zal de afrekening niet in behandeling worden genomen en ontvangt IPB geen geld voor het organiseren van de activiteiten op het Cruyff Court. IPB komt hierdoor in een benaderde positie: ze kunnen het team niet meer betalen en raken in de schulden. De betalingen moeten echter vóór 16 juli, het einde van de termijn, gedaan worden omdat de gemeente anders dreigt de afrekening niet goed te keuren.

Op 16 juli 2012 loopt de samenwerking met de gemeente af. IPB zet alle zeilen bij om het in het vooruitzicht gestelde geld alsnog te kunnen ontvangen. Joëlke huurt een advocatenkantoor in en die adviseren haar om alle correspondentie met het sportsecretariaat te documenteren. *“Ik wist op een gegeven moment niet meer wat ik moest doen. Maurício noemde me naïef, ik zou hier niet uitkomen zonder te betalen. Dus op een gegeven moment brak ik, gaf ik op. [...] Ik begrijp het nog steeds niet, soms denk ik wel eens dat het komt door mijn energie, dat ik geaccepteerd had dat ik mijn verlies moest nemen. Maar door het steeds opsturen van alle documentatie en registratie van de procedure werd het de gemeente waarschijnlijk toch te heet onder de voeten en hebben ze uiteindelijk besloten om te betalen”* (voorzitter IPB). Op 6 juli ontvangt IPB alsnog het benodigde geld van de gemeente en kunnen zij de afrekening voor 16 juli afronden. Met dit geld kan aan alle achterstallige betalingen voldaan worden, inclusief de salarissen

van het team. Joëlke is echter gedwongen haar gehele team te ontslaan, omdat er na de aflossing van de schulden geen geld is om ze langer in dienst te houden.

5.2.4 Wat gebeurt er na afloop van de samenwerking tussen de gemeente en IPB?

Wanneer de samenwerking met de gemeente ten einde komt, worden de activiteiten op het Cruyff Court teruggedraaid naar een minimum en betaalt IPB de kosten uit eigen zak. In de tussentijd gaat IPB op zoek naar samenwerking met een andere partner. Joëlke komt uit bij Tetra Pak: door toeval komt ze met een directielid van Tetra Pak in contact, omdat hij in hetzelfde dorp woont als zij. Zo komt haar verzoek tot sponsoring bij de directie terecht. Ondanks dat Tetra Pak zich in eerste instantie niet wil richten op voetbal, omdat er binnen deze tak van sport teveel problemen zijn en het bedrijf haar naam daar niet aan wil verbinden, zijn de mensen bij Tetra Pak enthousiast over het Cruyff Court. Dit enthousiasme groeit na een bezoek van de commercieel directeur aan het veldje. Wanneer de samenwerking met de gemeente stopt, belt Joëlke Tetra Pak met de vraag of het bedrijf een bijdrage kan doen. Ze krijgt uiteindelijk R\$100.000 van Tetra Pak, via de sport stimuleringswet, waar ook Tetra Pak aan deelneemt. Via deze wet kunnen bedrijven een deel van hun winstbelasting aan dit sportproject schenken, dat ze anders kwijt zijn aan de belasting. Daarmee hoeft het bedrijf niet extra te investeren en is het voor sociale sportprojecten makkelijker om een bedrijf te vinden dat wil sponsoren. Het voordeel van deze regeling is volgens Joëlke dat zij het geld niet achteraf ontvangt maar vooraf. Uiteindelijk moet het geld precies volgens alle goedgekeurde onderdelen uitgeven worden, maar *“je hebt het dan tenminste al”*. Met dit geld kan IPB de sportmaterialen aanvullen, nieuwe shirts kopen en de blog op de website op poten zetten, tussen 1 oktober 2012 en 28 februari 2013.

Tetra Pak heeft toegezegd te willen blijven sponsoren. Hoewel dat in eerste instantie loopt via de sport stimuleringswet van de federale overheid, geeft Tetra Pak aan dat ze liever gebruik maken van de belasting die betaald wordt aan de deelstaat. Ook bij de deelstaat is een belastingconstructie waarbij winst kan worden afgedragen naar sociale projecten. In september 2012 schrijft Joëlke het project daarom in bij de deelstaat. In februari 2013 wordt het project goedgekeurd. Vanaf die periode heeft IPB zes maanden de tijd om fondsen te werven via deze constructie. Tetra Pak draagt uiteindelijk minder bij dan verwacht, dus Joëlke gaat op zoek naar extra sponsoren. Ze heeft een bedrag nodig van R\$858.000. Daarmee kan ze een jaar activiteiten voor 300 kinderen organiseren. Daarnaast heeft ze ongeveer R\$125.000 nodig voor de coördinatiekosten van haar eigen organisatie. Deze kosten kunnen niet gedekt worden vanuit de sport stimuleringswet. IPB probeert daarom de extra financiën die nodig zijn te regelen door middel van het zoeken naar ‘vrienden van het Cruyff Court’. Akzo Nobel wordt internationaal partner van de Johan Cruyff Foundation: Joëlke krijgt van de Cruyff Foundation toestemming om het Braziliaanse kantoor van Akzo Nobel aan te schrijven. Van Akzo Nobel ontvangt IPB nu een jaarlijkse bijdrage aan de organisatiekosten. Joëlke is ook in gesprek met de gemeente Amsterdam om de tussenliggende periodes te dekken, evenals met het lokale advocatenkantoor dat IPB al eerder heeft bijgestaan tijdens de afwikkeling van de financiën met de gemeente. Daarnaast is Joëlke nog op zoek naar een vierde en een vijfde mogelijke vriend.

6

Analyse van de bevindingen

Rondom schaarse middelen of problemen kunnen krachtenvelden ontstaan (Nuijten, 2003; 2005). De vier grootste sub-krachtenvelden die ik gevonden heb, beschrijf ik in onderstaande paragraaf. De betekenissen die de verschillende partijen hier aan geven, beschrijf ik per sub-krachtenveld.

6.1 Het eerste krachtenveld: het conflict over de financiële bijdrage van de gemeente

De Cruyff Foundation vindt de samenwerking met gemeenten belangrijk: normaalgesproken betaalt de gemeente de aanleg van een Cruyff Court geheel of grotendeels en is vervolgens verantwoordelijk voor het onderhoud. Dit is ook de insteek bij de start van het Cruyff Court in São Paulo. Omdat het veld niet op tijd af dreigt te raken voor het officiële bezoek rondom het HollandBelgium WK bid, doet de Cruyff Foundation een voorschot en betaalt daarmee de aanleg van het veld. Er wordt afgesproken dat de gemeente nu de activiteiten zal financieren. Wanneer de gemeente deze financiering tijdens de derde termijn stopzet, ontstaat er een probleem voor IPB, die de activiteiten uitvoert. Dit probleem vormt het eerste krachtenveld.

6.1.1 De veelzijdige interpretatie van het begrip *convênio*

De partijen ondertekenen een *convênio*, een overeenkomst die de afspraken vastlegt. Er wordt afgesproken dat de gemeente São Paulo een bedrag van R\$250.000 reserveert voor een periode van zes maanden, van 16 januari 2011 tot 16 juli 2011. Met dit geld kan IPB de activiteiten op het veld organiseren voor 300 kinderen. De betaling wordt twee keer verlengd, met een tweede en derde termijn. De interpretatie van het begrip *convênio* blijkt bij de betrokken partijen wezenlijk te verschillen:

IPB: *“Een convênio is eigenlijk een contract dat je tekent met de gemeente, of met de overheid, tussen het instituut en de overheid, waarin een aantal taken van de overheid wordt overgedragen naar IPB en wij voeren die dan uit. En dan moet je de afrekening laten zien. Het is eigenlijk een samenwerkingsverband waarmee wij publieke taken uitvoeren en zij daar ons voor moeten betalen.”* (voorzitter IPB).

Cruyff Foundation: *“Omdat we in Brazilië redelijk nieuw waren, was het een memorandum of understanding, een iets lichtere vorm van een contract. We hebben daar wel van geleerd, en inmiddels het Nederlandse contract vertaald naar het Engels, hier en daar wat aangepast en wat flexibeler gemaakt omdat sommige landen*

Deelgemeente: *“Het was niet de bedoeling dat de gemeente er altijd bij zou blijven als subsidieverstrekker. Omdat het een convênio was, en geen contract. De deelgemeente is afhankelijk van de besluiten van de gemeente. We hebben geen macht om besluiten te nemen of budgetten te beheren.”*
(oud-sportsecretaris deelgemeente)

ISEE: *“Wij hebben een contract ter uitvoering van publieke taken met de gemeente. Geen convênio, want dat is voor kleinere projecten, die een begin en een eind kennen. Ons ‘contrato de gestão’ is een breder contract dat geldt voor vijf jaar met een directe overdracht van budget. Met een convênio is er alleen geld om te*

een andere aanvliegroute hebben. Het is echt een stevig contract geworden dat we internationaal kunnen hanteren. Omdat je merkt dat ondanks dat contracten niet evenveel waard zijn in andere landen, je toch iets op papier kunt zetten waarmee je iets meer kunt eisen. Want anders heb je niet veel om op te staan als zaken niet lopen zoals je wilt.” (manager Cruyff Courts internationaal)

functioneren en eventueel materiaal. Er is een vastgestelde periode voor het project. Daarna houdt het op. Als het niet verlengd wordt, houdt alles op. Dan kunnen ze geen continuïteit geven aan de activiteiten. Met een ‘contrato de gestão’ is dat anders, dan is er wel continuïteit gegarandeerd, omdat het met invloed van de bevolking tot stand is gekomen.” (projectcoördinator ISEE).

Zoals uit bovenstaand citaat blijkt, was het contract volgens de gemeente São Paulo altijd al eindig: een *convênio* is nooit voor langere tijd, volgens de gemeentesecretaris en de medewerkers van de deelgemeente.

Zowel de Cruyff Foundation als IPB vinden dat de gemeente São Paulo in Brazilië niet een even betrouwbare partner is als in Nederland. Beide organisaties verwijzen naar het feit dat de sportsecretaris binnen de gemeente werd vervangen na de verkiezingen. Deze nieuwe sportsecretaris is van een andere politieke partij en niet zo begaan met het project als de secretaris die betrokken is bij de opening van het Cruyff Court. Hier blijkt volgens de Cruyff Foundation de fragiliteit van het *convênio*: de overeenkomst is iets van de vorige sportsecretaris, waar men zich nu niet meer aan hoeft te houden. De manager licht toe:

“Dat is het gevaar denk ik in Brazilië. Wat ik heb geleerd, is dat in Brazilië de politiek dusdanig zwart-wit is, dat als iets verandert er meteen geen plannen van de voorgangers worden ondersteund, dan gaat alles overboord en is een contract niks waard. Dat moeten we voor de toekomst voorkomen, dat we contracten sluiten op politiek niveau.” (manager Cruyff Courts internationaal).

Hier zijn duidelijk twee *frames* ontstaan; de Nederlandse partijen wijten het stopzetten van de financiering aan de politieke veranderingen en aan de fragiliteit van het *convênio*, terwijl het voor de Braziliaanse organisaties duidelijk is dat de overeenkomst zal eindigen.

6.1.2 Machtsspel rondom het *convênio*

Tijdens de tweede termijn treedt de nieuwe sportsecretaris aan. Onder zijn bewind weigert het sportsecretariaat de derde termijn te betalen. *“Als reden werd gegeven dat wij onze administratie niet op orde zouden hebben. De oplossing werd ook meteen aangedragen: we konden een adviseur van de gemeente inhuren. Daar moest natuurlijk dik voor betaald worden en daar weigerde ik aan mee te werken. Ze creëren een probleem en komen zelf met de oplossing.” (voorzitter IPB).* Volgens de voorzitter van IPB is dit een manier om geld terug te sluisen en niet te hoeven betalen. De gemoederen tussen beiden lopen zo hoog op, dat de gemeente São Paulo dreigt een rechtszaak aan te spannen tegen IPB vanwege het niet nakomen van de afspraken. Volgens IPB is dat niet het geval en hebben zij hun administratie wel degelijk op orde.

Het verschil in opvatting tussen de Nederlandse en Braziliaanse spelers over het *convênio* wordt versterkt door een tweede strijd: de werknemers die IPB in dienst heeft genomen om de trainingen op het Cruyff Court te verzorgen, wachten op hun salaris. Dat kan IPB echter niet betalen vanwege het ontstane financiële tekort. De coördinator Maurício is volgens Joëlke op de hoogte van het tekort en weet dus waarom zij hen niet kan betalen. De coördinator noemt Joëlke naïef, zij kan deze zaak niet winnen zonder de gemeente te betalen. Samen met de coaches dreigt hij eveneens om een rechtszaak aan te spannen tegen IPB:

“Zo gaat dat nu eenmaal hier in Brazilië. Daar is niets aan te doen. En de coaches hebben hun geld nodig om hun opleiding te kunnen betalen, het transport. Zij hebben ander werk nodig om te voorzien in hun levensonderhoud. Ze hebben het salaris dus nodig om hun werk voor het Cruyff Court te kunnen doen. Als Joëlke haar poot stijf houdt, dan dupeert ze haar eigen personeel.” (voormalig coördinator Cruyff Court).

6.1.3 De metafoor ‘Nederland BV’

Het Nederlands consulaat zegt geen kant te willen kiezen in dit ontstane conflict. Daarnaast zijn zij van mening dat de verhalen over een chaotische administratie van een Nederlandse organisatie, waar of niet waar, het imago van “BV Nederland” geen goed doen. Door het kiezen van deze metafoor, waarbij Nederland gezien wordt als bedrijf, kiest het consulaat indirect toch een kant in het conflict. Zij willen zich namelijk inzetten om de ‘reputatie’ van het ‘bedrijf’ te redden:

“Dat is moeilijk, in principe zijn er twee partijen die een conflict hebben en wij weten niet precies van de hoed en de rand. Wij weten niet wie schuld heeft en aan wat. Daar moet je natuurlijk voorzichtig mee omgaan. Eén omdat de gemeente een hele belangrijke partner voor ons is hier. Twee omdat we niet weten hoe het echt in elkaar steekt. [...] Het is natuurlijk niet wijselijk om tegen de gemeente in te gaan, dan doorbreek je op geen enkele manier die patstelling. Dus het enige dat je kunt doen is proberen glad te strijken vanuit de kant van IPB. En ik denk dat het ook zo gegaan is.” (beleidsmedewerker Pers en Culturele Zaken Consulaat).

6.1.4 Samenwerking met de gemeente Amsterdam beslecht het conflict

In mei 2013 bezoekt een afvaardiging van de gemeente Amsterdam de stad São Paulo. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling kijkt of er een samenwerking mogelijk is tussen beide steden. Het idee is dat het Cruyff Court een *spin off* wordt voor een serie andere relaties op basis waarvan beide gemeentes met elkaar kunnen samenwerken. Dit bezoek beslecht in meerdere opzichten het conflict: allereerst ontvangt IPB een toezegging van financiële ondersteuning aan de coördinatiekosten voor het organiseren van de activiteiten. Hiermee wordt IPB deels uit haar benaderde positie bevrijd. Ten tweede brengt het officiële bezoek verschillende ambtenaren en politieke figuren van de gemeente en de deelgemeente weer in contact met IPB, waardoor de banden kunnen worden aangehaald en de relatie tussen IPB en de gemeente zich verbetert. Ten slotte benadrukt de afvaardiging van de gemeente Amsterdam dat de afspraken opnieuw goed moeten worden vastgelegd, want *“anders kunnen we natuurlijk niet met elkaar werken, eerst moeten de afspraken over onderhoud goed geregeld zijn.”* (directeur DMO, gemeente Amsterdam).

6.1.5 Kortom

Het *convênio* wordt door de verschillende actoren ingezet om hun interpretatie van de situatie te *framen*. Zij strijden om de financiële bijdrage die de gemeente zou doen.

- IPB ziet het *convênio* als een contract, waarbij is vastgelegd dat zij een deel van de publieke taken van de gemeente overnemen en uitvoeren. Het stoppen van de financiering wijt IPB aan de wisseling van de wacht op politiek niveau. Joëlke voelt dat ze er alleen voor staat: vanwege de gemeente die IPB een slechte administratie verwijt en bovendien geld vraagt voor de oplossing, vanwege haar werknemers die niet begrijpen waarom zij de gemeente niet betaalt, vanwege het Nederlands consulaat omdat zij hebben gekozen om de band met de gemeente zo goed mogelijk te houden.
- De Cruyff Foundation ziet het *convênio* als een contract en gaat er van uit dat de gemeente de verantwoordelijkheid op zich neemt voor het onderhoud van het veld. Wanneer dit niet gebeurt, wijt de foundation dat aan de wispelturigheid van de Braziliaanse gemeentepolitiek. Dat de gemeente geld vraagt voor hulp bij het oplossen van de slechte administratie van IPB, zien zij als corruptie. In de toekomst wil de foundation met 'sterkere' contracten gaan werken. Waar mogelijk wil zij een samenwerking met de gemeente of lokale overheid uit de weg gaan en zich richten op andere lokale partners.
- De gemeente en de deelgemeente vinden het logisch dat er een eind is gekomen aan het *convênio*; deze overeenkomst is in hun ogen niet hetzelfde als een contract. De respondenten beamen dat de nieuwe sportsecretaris minder aandacht heeft voor het Cruyff Court. Zij zien dat als een kwestie van investeren: Joëlke zal opnieuw haar best moeten doen om de secretaris en zijn ambtelijk apparaat voor haar te winnen, voordat er opnieuw gesubsidieerd zal worden.
- Het consulaat ziet haar rol weggelegd als bemiddelaar en wil geen kant kiezen in het conflict tussen IPB en de gemeente São Paulo. Door de uitspraken dat het niet wijselijk is om in te gaan tegen de gemeente en door het belang van het consulaat om het imago van 'Nederland BV' te beschermen, neemt men indirect toch een positie in.
- De gemeente Amsterdam ziet het Cruyff Court als *spin off* voor een samenwerking met de gemeente São Paulo. Beide steden huisvesten immers Cruyff Courts en de medewerkers van beide gemeente, evenals de coaches en de kinderen, zouden van een samenwerking kunnen leren, volgens de gemeente. Amsterdam ziet haar rol daarnaast als bemiddelend. Dat blijkt uit de opmerkingen tijdens het werkbezoek dat de afspraken eerst goed vast moeten liggen, voordat zij als stad een samenwerking aangaan. Door een bedrag beschikbaar te stellen voor de coördinatiekosten van IPB, benadrukken zij dat ze waarde hechten aan de centrale rol die IPB speelt als lokale partner.

6.2 Het tweede krachtenveld: het terrein en het onderhoud

In Nederland ligt een Cruyff Court altijd op het terrein van een gemeente, die daarmee juridisch gezien eigenaar is van het veld. Ook in São Paulo is dat het geval. De gemeente São Paulo heeft het beheer van deze publieke ruimte echter uitbesteed aan de Clube Desportivo da Comunidade (CDC). Dit levert het tweede krachtenveld op.

6.2.1 De keuze voor de locatie van het Cruyff Court

Er bestaan in de wijk Ermelino Matarazzo negen CDC's. De gemeente heeft gekozen om het Cruyff Court op de grootste CDC te bouwen, genaamd CDC Flor Da Mocidade Do Burgo Paulista. De reden voor deze keuze is voor veel partijen onduidelijk. IPB is niet betrokken bij het keuzeproces: *"Nee, wij vroegen ons wel af waarom daar, maar ja, dat zullen ze bij de gemeente zelf wel weten."* (voorzitter IPB). Vanuit de Cruyff Foundation in Nederland wordt er niet teveel aandacht aan de keuze voor de exacte locatie besteed, zo blijkt uit de uitleg van Sander Waare: *"Je kan het nooit zo helemaal voorbereiden dat je weet dat het net als in Nederland, Denemarken of Engeland gaat lopen. Het is altijd een beetje een gok. Want wij kunnen ook niet het vooronderzoek dusdanig uitgebreid doen. Ik ben met tien of vijftien projecten tegelijk bezig en we zijn met drie man die de Cruyff Courts doen in de wereld. Dus dat is niet te doen. Dus als je een goed gevoel erbij hebt, dan moet je het doen denk ik, en dan kijken hoe het loopt"* (manager Cruyff Courts internationaal).

De partij die uiteindelijk beslist over de locatie van het Cruyff Court, is het sportsecretariaat van de gemeente. Andere partijen worden van de keuze op de hoogte gesteld, en gaan hiermee akkoord. Zij vertrouwen op de gemeente; die zal wel weten wat de beste plek is voor het Cruyff Court. De coördinator van het sportsecretariaat is zelf nog niet werkzaam bij het sportsecretariaat wanneer het besluit wordt genomen. Hij legt uit dat de keuze hoogstwaarschijnlijk een politieke was: *"Je moet weten dat die CDC's zeer politiek van aard zijn. Het gaat om een groot gebied waar veel mensen wonen. De CDC's hebben geen geld, dus als een politicus een schenking doet, of het CDC op een andere manier een dienst bewijst, dan kan hij daarmee veel stemmen winnen"* (coördinator sportsecretariaat).

6.2.2 De kosten voor het gebruik van het terrein

Op het terrein ligt, naast het Cruyff Court, nog een ander voetbalveld, een huisje van de beheerder, een kantoortje, een cafetaria en een toiletgebouw. Inkomsten genereert het CDC uit contributie die voetbalteams uit de wijk betalen, evenals de verhuur van de cafetaria op het terrein: *"CDC heeft niet veel, de gemeente bepaalt wel de regels, maar ze helpen ons verder niet. We hebben geen inkomsten via hen."* (president CDC). Hoewel het sportsecretariaat van de gemeente verantwoordelijk is voor het onderhouden en aanpassen van de 'fysieke structuur' van het terrein van de CDC, blijkt uit de praktijk dat die verantwoordelijkheid meer ligt bij het monitoren van de bezigheden. Er wordt geen structurele financiële bijdrage gedaan of onderhoud gepleegd. Daarvoor zijn de CDC's zelf verantwoordelijk, afhankelijk van giften of inkomsten uit verhuur. Dit onderschrijft de coördinator van het sportsecretariaat: *"Tja, de gemeente heeft nu eenmaal geen geld en mankracht om die CDC's te onderhouden. Dat moeten ze zelf doen. Het terrein wordt aan de CDC's overgedragen, die worden eigenaar. En ja, het is dus eigenlijk het risico van de CDC dat ze geld te kort komen."* (coördinator sportsecretariaat).

In het toenmalige *convênio* tussen de gemeente, IPB en de Cruyff Foundation is opgenomen dat er een bijdrage betaald wordt aan de CDC voor gebruik van elektriciteit en water. Joëlke vindt het rechtvaardig dat dit een bijdrage is aan de kosten, maar niet een volledige dekking van de kosten: *"Binnen het convênio met het secretariaat zat een bijdrage voor water en lichtkosten. Maar het is natuurlijk een grote club waar het Cruyff Court een deel van uitmaakt, het Cruyff Court hoeft niet de kosten van het hele CDC op zich te nemen. [...] De CDC heeft zelf inkomsten, want die verhuren aan de voetbalteams, de*

cafeteria, ze hebben dus manieren om inkomsten te genereren. Het probleem is dat dit niet op een transparante manier gebeurt." (voorzitter IPB). De huidige president van de CDC zegt echter *"Wij maken maandelijks een afrekening van de kosten. Daar is niets mis mee, want die wordt door de gemeente gecontroleerd."* (president CDC).

Kortom, er bestaat onduidelijkheid over de gebruikskosten van het terrein van de CDC. De regeling die hierover opgenomen was in het *convênio*, is niet meer van toepassing, omdat de samenwerking met de gemeente is afgelopen. De CDC heeft baat bij een zo hoog mogelijke bijdrage van IPB voor het Cruyff Court, omdat zij niet financieel ondersteund worden door de gemeente en evenmin ondersteuning krijgen in het vinden van bijvoorbeeld sponsors of andere vormen van inkomsten. IPB vermoedt dat hiermee gefraudeerd wordt: *"Er worden allerlei onregelmatige aansluitingen gemaakt [aftappen van stroom en water] waarvan wij ook niet weten wie er gebruik van maken. Waar hebben ze dan in godsnaam zo'n hoge licht en waterrekening van?"* (voorzitter IPB).

6.2.3 CDC als verhuurder van het terrein

Hoewel een Cruyff Court openbare en toegankelijke plek zou moeten zijn volgens de Cruyff Foundation, is dat in Brazilië niet het geval. De CDC is namelijk ommuurd en wordt 's nachts afgesloten door de beheerder. Volgens het bestuurslid van de CDC, Marcio, is dat noodzakelijk. Marcio laat zijn frustratie blijken over het feit dat er in Nederland zo makkelijk gedacht wordt over het onderhouden van het veld: *"Dingen gaan hier niet net als in Nederland. Er zijn cultuurverschillen. In Brazilië zijn mensen niet gewend aan publieke, openbare ruimte. Dat heeft deels met een slechte opleiding of opvoeding te maken. Maar het bewustzijn mist, het publieke gevoel. Mensen zijn niet zuinig en gooien hun afval hier weg. Of ze schoppen een hek kapot. Je ziet het nu ook bij de demonstraties, er worden dingen vernield. Dat is nu eenmaal zo in veel arme gebieden, daar hebben mensen dat niet geleerd."* (ontmoeting Marcio op het Cruyff Court tijdens de training, 17-7).

De trainingen voor de kinderen die georganiseerd worden door IPB, vinden overdag plaats. 's Avonds kon er geen gebruik worden gemaakt van het Cruyff Court, omdat het te donker was. De Cruyff Foundation in Nederland heeft een overeenkomst gesloten met het bedrijf Philips. Philips heeft daarom lampen aangebracht rondom het Cruyff Court, zodat er ook in het donker gevoetbald kan worden. 's Avonds voetballen nu volwassenen op het Court. Omdat hun schoten een stuk krachtiger zijn dan die van de kinderen, hebben de hekken rondom het veld flink te lijden van ballen die er tegen aan knallen. Vooral de hekken naast de goals gaan stuk. Joëlke ervaart dit als een groot probleem: *"De CDC is het Cruyff Court aan het verhuren 's avonds, we hebben dus die verlichting gekregen van Philips, maar dat is eigenlijk in plaats van een oplossing een ramp gebleken."* (voorzitter IPB). Bovendien laat het bestuur van de CDC 's nachts trucks en auto's tegen een vergoeding op het terrein parkeren volgens haar. IPB en de Cruyff Foundation staan dit toe, om de CDC zo inkomsten te gunnen: *"Daar hadden wij zelf nog nooit over nagedacht, maar dat kwam op een gegeven moment op tafel, omdat dat gebruikelijk is in die clubs, om die te verhuren. En toen dachten we, dat is misschien wel de beste manier, want dan kunnen we van dat geld iemand contracteren die de boel in de gaten houdt. En dan kunnen er ook inkomsten gegenereerd worden voor onderhoud, schoonmaken enzovoorts. Dus het leek niet een hele gekke oplossing. Maar toen kwam de club met de mededeling dat wij die inkomsten niet mochten administreren, dat wilden ze zelf doen en dat onderschreef de gemeente. Sindsdien is het in heel onduidelijk, ontransparant*

vaarwater gekomen.” (voorzitter IPB). De Cruyff Foundation is niet blij met de situatie, maar gaat wel akkoord met de verhuur: *“Dat hebben wij ons niet helemaal precies gerealiseerd, hoe al die dwarsverbanden lopen. Dat konden wij als Cruyff Foundation ook niet weten. Ik denk zelfs dat Joëlke dat toen nog niet wist, hoe die verbanden lagen en wie er bij betrokken waren. [...] Dus toen hebben we gezegd, laten we dan proberen het geheel te beperken, die exploitatie van het veldje. Maar komt het voor, dan moet je in ieder geval zorgen dat zo’n project er mee door kan gaan, dat je genoeg uren hebt en kinderen van de straat kan houden. Als het dan af en toe een uurtje wordt verhuurd, dat moet je dan maar toestaan.”* (manager Cruyff Courts internationaal).

6.2.4 De kosten voor het onderhoud

De voorzitter van het bestuur van de CDC benadrukt dat hij het onderhouden van het terrein volledig zelfstandig en vrijwillig doet: *“Wij hebben dit terrein van de gemeente gekregen en ik vind het belangrijk om dat zo goed mogelijk te draaiende te houden. Op die manier proberen we de wijk te verbeteren. Maar daar krijgen we geen hulp bij, hoe we dat moeten organiseren, hoe we sponsoren werven, dat soort dingen.”* (president CDC). Er ontstaat irritatie bij de mensen die voor de CDC werken. Die irritatie wordt ook duidelijk bij IPB: *“Dat die beheerder het veld op komt tijdens de les, mopperend dat het niet meer kan met die Nederlanders, dat we nergens toe bijdragen, dat soort provocaties. Die gaat dan het kapotte hek tijdens de les repareren, dat hindert natuurlijk enorm. Bovendien knoopt hij het met touwen aan elkaar, dus een echte reparatie kun je het niet noemen.”* (voorzitter IPB). Volgens de voorzitter van de CDC worden zij niet genoeg gehoord en is er weinig begrip voor hun situatie: *“Toen besloten werd dat onze CDC de Cruyff Court zou gaan huisvesten, werden we wel uitgenodigd voor die bijeenkomst, maar luisterde niemand naar onze mening. Er zijn verder ook geen vergaderingen. Ik heb wel contact via de telefoon, voornamelijk met de supervisor sport van de deelgemeente. Maar nogmaals: wij moeten alles zelf doen.”* (president CDC).

Joëlke had achteraf misschien wel meer invloed gehad willen hebben op de keuze voor de locatie: *“Als we er nu op terugkijken dan hadden we het Cruyff Court daar nooit neergelegd, want dat is zo’n onhandige plek. Het is wel ommuurd voor de veiligheid, maar één van de grootste problemen die we nu hebben is met de CDC. Want de gemeenschap beheert die CDC. Dan heb je echt met een ontwikkelingsproject te maken waar heel veel interpretaties plaatsvinden van wat algemeen belang is en een mix van eigenbelang.”* (voorzitter IPB). De coördinator sport van de deelgemeente verwoordt het als volgt: *“Op het moment dat dingen mooi worden, komen er opeens ook heel veel eigenaren opzetten. Iedereen wil er dan een slaatje uit slaan.”* Volgens Joëlke is dit een serieus probleem, dat steeds groter wordt en waar de gemeente bij zou moeten bemiddelen. Het bezoek van de gemeente Amsterdam heeft in die zin bijgedragen aan een oplossing van dit probleem, omdat de afvaardiging een oplossing van dit conflict heeft benadrukt, voordat zij met de gemeente São Paulo willen samenwerken. *“Nu weet de deelburgemeester dat dit een ernstig probleem is, en dat een project dat hun zoveel oplevert, dreigt ten onder te gaan, omdat er een paar mensen zijn die zich dat willen toe-eigenen”* (voorzitter IPB).

Een kritische noot komt van de oud-secretaris sport van de deelgemeente. Zij vindt dat het probleem groter is dan alleen de CDC: *“Het is een drijvende boot op open water, of een vliegtuig zonder richting. Het heeft geen zin om het probleem op CDC af te schuiven. Het is niet de CDC die richting zal gaan geven aan het project, het zijn de gemeente, de Cruyff*

Foundation en IPB die dat moeten doen, samen met de gemeenschap. Het projectplan duidelijker uitschrijven, de toekomstige acties vastleggen, transparantie aanbrengen. Nu zijn er nogal wat communicatieproblemen. Niemand weet precies wat er met het project gebeurt.” (voormalig sportsecretaris deelgemeente).

6.2.5 Kortom

De strijd over de verantwoordelijkheden wat betreft het terrein en het onderhoud, resulteert in de volgende interpretaties:

- Het feit dat niet de gemeente, maar de CDC verantwoordelijk is voor het terrein, was in eerste instantie niet duidelijk bij de Cruyff Foundation. De Cruyff Foundation verwacht dat het onderhoud gedaan wordt door de gemeente, maar het sportsecretariaat van de gemeente wijst naar de CDC.
- De CDC verwijt de gemeente dat zij geen enkele ondersteuning krijgt: niet in subsidie en niet in voorlichting over inkomstenwerving. Zij zeggen niet betrokken te zijn geweest bij de keuze om het Cruyff Court op ‘hun’ terrein te bouwen en zij zitten niet te wachten op nog meer kosten. Bovendien begrijpen ze niet dat de Nederlandse Cruyff Foundation komt om een Cruyff Court te bouwen, maar dat ze het veld daarna niet onderhouden.
- Voor IPB is het conflict met de CDC een extra probleem, naast de conflicten die IPB had met de gemeente en haar eigen medewerkers wat betreft de betaling. Joëlke ziet de CDC als profiteurs: zij vindt dat het bestuur van de CDC een slaatje uit het project wil slaan.

6.3 Het derde krachtenveld: de verantwoordelijkheden binnen de wijk Ermelino Matarazzo op het gebied van sport en ontwikkeling

De non-profitorganisatie ISEE is al actief in de wijk Ermelino Matarazzo op het gebied van sport en ontwikkeling. Deze organisatie is aangewezen door de gemeente voor de uitvoer van het *Clube Escola* programma, en werkt op de negen CDC's in de wijk. Het Cruyff Court wordt gebouwd op één van de CDC's waar ISEE verantwoordelijk voor is. Bovendien richt het Cruyff Court zich op dezelfde doelgroep. Deze ‘overlap’ levert het derde krachtenveld op.

6.3.1 Twee non-profit organisaties in één wijk

“De gemeente was een sociaal project aan het ontwerpen, Clube Escola: een sociaal sportproject in de wijken met naschoolse opvang. Zij zocht daarbij een instituut dat het project zou kunnen realiseren. Ze nodigden verschillende organisaties uit en die kwamen in een proces van het meten van competenties, documentatie, legalisatie... [...] Uiteindelijk werd het instituut van Ana Moser [IEE] gekwalificeerd om de taak op zich te nemen.” (coördinator ISEE).

ISEE heeft een contract met de gemeente getekend. Dit *contrato de gestão* is een contract dat geldt voor vijf jaar, met een directe overdracht van budget. Maandelijks ontvangt de organisatie geld en beheert dus het eigen budget. Door het contract met de gemeente is de continuïteit gegarandeerd: *“We zijn eigenlijk de arm van de gemeente binnen Ermelino Matarazzo op het gebied van sport en ontwikkeling.” (coördinator ISEE).*

Op de vraag of de komst van het Nederlandse Cruyff Court invloed heeft gehad op het werk dat ze doen, antwoordde de coördinator van ISEE: *“Ons werk is er niet door in de war gebracht. Maar we hebben tot nu toe nog geen toenadering gedaan tot elkaar, ondanks dat de leerlingen uit de regio dezelfde zijn. Sommige van onze leerlingen gaan geregeld naar Clube Escola en naar het Cruyff Court. We zijn eigenlijk collega’s, want we werken met hetzelfde publiek. Maar tot nu toe is er nog niet veel contact.”* (coördinator ISEE).

6.3.2 Gebrek aan communicatie en samenwerking

Volgens de coördinator van ISEE zou het beter zijn wanneer IPB en zij meer in een netwerk zouden werken. *“Er hoeft geen strijd in te zijn, want we dienen hetzelfde publiek. In een netwerk werken zou beter zijn. Gezamenlijke acties en samenwerking, dat is beter voor iedereen.”* (coördinator ISEE). Vooralsnog is er bijna geen communicatie tussen beide organisaties, de medewerkers begroeten elkaar maar daar blijft het bij. De coördinator van ISEE geeft toe dat ze hier een actievere rol in hadden kunnen spelen: *“Dus door onze fout in de communicatie in het begin, hebben we daardoor ook niet meegedaan met de cursus [WorldCoaches cursus van de KNVB], weten we niet wat hun [IPB] acties en plannen zijn. We hebben nooit contact gelegd, ook door gebrek aan interesse aan hun kant. Ik heb ook nooit iets van hen gehoord.”* (coördinator ISEE).

Ook Joëlke ziet in dat het gebrek aan contact niet goed is geweest: *“Gaandeweg kregen wij door dat het instituut een contract had met de gemeente, waarmee zij de verantwoordelijkheid hadden voor negen CDC’s. Ze zijn met activiteiten op drie CDC’s gestart, maar de CDC waar het Cruyff Court gebouwd is, zou ook hun verantwoordelijk worden. Dat heeft een heleboel scheve blikken opgeleverd, en die begreep ik maar niet. Maar we zijn dus in een project gepland dat voor hen bestemd was”* (voorzitter IPB).

6.3.3 Kortom

De strijd over de verantwoordelijkheden binnen de wijk op het gebied van sport en ontwikkeling, resulteert in de volgende interpretaties:

- IPB wist in eerste instantie niet van het bestaan van ISEE en hun contract met de gemeente af; dat werd pas later duidelijk. IPB heeft haar activiteiten en trainingen niet afgestemd op het *Clube Escola* programma van ISEE. Toen deze relatie duidelijker werd, heeft Joëlke officiële bezoeken uit Nederland ook meegenomen naar de CDC’s waar ISEE actief is. Er is nog geen officieel gesprek of een vergadering geweest; Joëlke zegt dat ze dit achteraf wel had moeten organiseren.
- De mensen bij ISEE zeggen zich gepasseerd te voelen: wat komt die Nederlandse organisatie doen in de wijk waar zij verantwoordelijk zijn voor sport en ontwikkeling? Zij geven aan dat ze het jammer vinden dat ze niet worden betrokken in de organisatie: ze hebben de WorldCoaches cursus van de KNVB gemist en ze zouden graag meer afstemming willen. Zelf hebben ze echter ook geen toenadering gedaan tot IPB.

6.4 Het vierde krachtenveld: het gebruik van de naam Cruijff en Cruyff Foundation

Omdat de financiering vanuit de gemeente São Paulo ophoudt, moet IPB op zoek naar nieuwe sponsors. Zij moet hiervoor veel netwerken, aanvragen doen en brieven schrijven. De naam van de Cruyff Foundation mag zij hier echter niet bij gebruiken. De foundation heeft vastgesteld dat niemand anders dan zij zelf uit hun naam mogen handelen. Dit levert een vierde krachtenveld op.

6.4.1 Het gebruik van de naam en de zelfredzaamheid van de lokale partij

De Cruyff Foundation geeft aan dat er in principe geen activiteiten en trainingen op het Cruyff Court georganiseerd hoeven te worden: het veld kan zichzelf runnen. Wanneer IPB trainingen wil organiseren, dan is dat 'hun risico'. De visie van de manager van de Cruyff Courts is als volgt:

“Normaalgesproken leggen we het Cruyff Court neer, is de gemeente verantwoordelijk voor het onderhoud en de activiteiten en is het zo dat daarmee de gemeente de boel draaiende houdt. Het hoeft niet zo te zijn dat de intensiteit zo hoog is dat er heel veel kosten aan verbonden zijn. In dit geval heeft IPB dat dusdanig enthousiast opgepakt dat ze meteen intensief activiteiten zijn gaan organiseren.” (manager Cruyff Courts internationaal).

Zoals blijkt uit onderstaand doel dat IPB heeft opgesteld wat betreft het Cruyff Court, zijn hier sociaal-educatieve programma's onder leiding van professionele trainers aan toegevoegd:

“Het bieden van een veilige ruimte voor kinderen en jongeren om te kunnen voetballen in gestructureerde publieke ruimte, geleid door sociaal-educatieve programma's en hoog opgeleide professionals.” (presentatie Cruyff Courts 2014, IPB).

Om deze trainingen te organiseren, heeft IPB geld nodig. Na het conflict met de gemeente over de financiële bijdrage, gaat IPB op zoek naar nieuwe sponsors. Voor het zoeken naar sponsors, kan IPB niet de naam van de Johan Cruyff Foundation gebruiken. IPB moet de sponsors voor de activiteiten op het Cruyff Court regelen via haar eigen naam. Bovendien moet IPB vragen of bedrijven de activiteiten op het veld willen sponsoren: bedrijven mogen niet zeggen dat ze het Cruyff Court zelf sponsoren. De gevoeligheid wat betreft de naam Cruijff komt ook terug in het onderhoudsvraagstuk: als het veldje er niet goed bij ligt, wordt de naam van Cruijff weg gehaald.

De manager van de Cruyff Courts licht deze keuze toe:

“[...] in het verleden zijn mensen met de naam aan de haal gegaan, dus om daar grip op te houden, vertegenwoordigen alleen wij die naam. We ondersteunen onze partners door ons vertrouwen uit te spreken, dat hebben we ook gedaan. Maar IPB of welke andere partner dan ook kan niet voor ons gaan praten. [...] Het zou ook best kunnen dat je weer hele andere geïnteresseerde partners tegenkomt, die het project zouden kunnen versterken in onze ogen, maar dat IPB dat bijvoorbeeld niet ziet zitten, en dan moet je wel als CF de vrijheid hebben om overal over na te denken.” (manager Cruyff Courts internationaal).

Deze visie is voor de lokale partijen niet duidelijk. Zij wijten een deel van de problemen aan het ontbreken van de aanwezigheid van de Cruyff Foundation:

“Ik denk dat de Cruyff Foundation wat meer zou kunnen helpen, wat meer tijd kunnen geven aan ons, om dit idee over te nemen en om op die manier te gaan werken. Onze realiteit is op dit moment nog heel anders. Het is zeker goed om nieuwe modellen te leren kennen, maar je moet ons niet alleen laten lopen. Ik denk dat de verandering van de politiek, en het gemist van support, samen hebben geleid tot problemen.” (voormalig sportsecretaris, deelgemeente).

6.4.2 Coördinatiekosten voor IPB

Wanneer Joëlke de activiteiten op het Cruyff Court financiert door middel van de wet ter bevordering van sport, mag zij haar organisatiekosten niet mee betalen. Men gaat er van uit dat de organisatie op vrijwillige basis gebeurt. Volgens Joëlke is dat niet reëel. Ondanks dat IPB niet op winst uit is, moet zij haar organisatie draaiend houden. IPB moet dus op zoek naar extra sponsoren om de coördinatiekosten te kunnen dekken. De Cruyff Foundation wil ook graag dat het op die manier gebeurt: *“Het coördinatiegeld dat we nu aan IPB betalen, hoort eigenlijk niet. We weten ook wel dat ze in een benaderde positie zitten, maar toch. Het is niet de bedoeling. Lokale organisaties waar wij mee samenwerken moeten financieel afhankelijk zijn.”* (manager Cruyff Courts nationaal). Joëlke ziet dit heel anders: *“Ik ben toch een noodzakelijke partij hier in Brazilië. Het is niet reëel om mijn coördinatiekosten niet te vergoeden, welke NGO heeft er nou zo’n groot eigen budget?”* (voorzitter IPB). IPB mag zich evenmin uitgeven als vertegenwoordiger of partner van de Cruyff Foundation: hiermee geeft de Cruyff Foundation indirect aan dat de kosten voor de organisatie van de activiteiten, toebehoren aan IPB.

6.4.3 Kortom

De strijd over de verantwoordelijkheden binnen de wijk op het gebied van sport en ontwikkeling, resulteert in de volgende interpretaties:

- Het ideaal van de Cruyff Foundation is dat ze een veldje helpen bouwen dat vervolgens “zichzelf runt”, zonder al te veel coördinatie van de zijde van de Cruyff Foundation. Dat wordt door de lokale actoren in Brazilië echter niet op die manier geïnterpreteerd. Immers, de naam van Cruyff staat er toch zo groot op?
- Voor de Cruyff Foundation is de striktheid rondom de naam Cruyff een noodzakelijkheid. Zij willen voorkomen dat mensen deze naam op een ongeoorloofde manier gebruiken en trekken daarom een strenge lijn.
- Voor IPB vormt deze striktheid een belemmering: in hun ogen zouden ze makkelijker en sneller kunnen handelen wanneer ze wel de naam van de Cruyff Foundation mogen gebruiken.

7

Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geef ik antwoord op de onderzoeksvraag: **Welke betekenissen geven de actoren aan de organisatie van activiteiten op het Cruyff Court in São Paulo en wat betekent dat voor het functioneren ervan?** Om tot dit antwoord te komen, beantwoord ik eerst de drie deelvragen. Ik sluit het onderzoeksrapport af met een tweetal aanbevelingen.

7.1 Hoe ziet het veld van actoren rondom het Cruyff Court in São Paulo eruit?

Het krachtenveld dat zich heeft gevormd rondom het Cruyff Court in São Paulo, is ontstaan vanuit de groeiende interesse van de Cruyff Foundation in Brazilië met het oog op het WK voetbal (een bron), het feit dat er geen openbare ruimte was in de wijk Ermelino Matarazzo om te sporten (een probleem) en het feit dat IPB dergelijke sociale projecten nodig heeft om te kunnen blijven bestaan als NGO (een schaarste aan bronnen). Dat sluit aan bij het concept krachtenveld van Nuijten (2003; 2005). Het krachtenveld rondom het Cruyff Court bestaat uit de volgende partijen:

- De Johan Cruyff Foundation in Nederland
- Instituto Plataforma Brasil (IPB) in Brazilië
- Het sportsecretariaat van de gemeente São Paulo
- Het sportsecretariaat van de deelgemeente Ermelino Matarazzo
- De coaches en voormalig coördinator van de trainingen op het Cruyff Court
- De Clube da Comunidade (CDC)
- Tetra Pak Brasil
- De lokale non-profit organisatie ISEE, actief in de wijk Ermelino Matarazzo
- Het Nederlands Consulaat te São Paulo
- De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) van de gemeente Amsterdam

7.2 Welke verwachtingen, visies en doelstellingen hebben de verschillende actoren met betrekking tot de activiteiten op het Cruyff Court?

Een groot deel van de analyse wordt bepaald door de betekenissen die de betrokken actoren geven aan de activiteiten op het veldje. Zowel Geertz als Parker geven aan dat betekenissen en percepties zijn ingebed in de sociale en culturele achtergrond van een organisatie (Geertz, 1973: 12; Parker, 2000: 214). Uit de data komt dit duidelijk naar voren. De manier waarop actoren betekenis geven aan de activiteiten op het Cruyff Court wordt gevormd door hun achtergrond: in de interviews werd door de actoren de huidige organisatie van het project afgezet tegen de wijze waarop de dingen “normaal gaan”. Dat wil zeggen: normaal voor Braziliaanse begrippen, of normaal voor de manier van werken van de Cruyff Foundation. Ze refereerden allemaal naar wat in hun ogen, volgens hun ervaringen, ‘normaal’ was.

De verwachtingen, visies en doelstellingen van de actoren vat ik als volgt samen*:

Johan Cruyff Foundation

Voor de Cruyff Foundation zijn de Cruyff Courts één van de grootste projecten. De foundation ziet het liefst dat een Cruyff Court voor iedereen toegankelijk is en dat het “zichzelf runt”, dat het onderhouden wordt door de gemeente en dat lokale organisaties er eventueel toernooitjes of sociale programma’s op organiseren. Zij monitoren of dit gebeurt, maar willen na de aanleg niet meer bezig zijn met de dagelijkse organisatie. De activiteiten op het Cruyff Court in São Paulo zien zij dan ook als extra intensief, vergeleken met andere Cruyff Courts. Dat is geen vereiste; de foundation ziet de organisatie van de activiteiten als de verantwoordelijkheid van IPB. IPB is voor de Cruyff Foundation geen officiële partner, maar een lokale partij. Niemand mag in hun naam werk verrichten of sponsoren zoeken, ook IPB niet. De verhuur van het terrein en de financiële hulp aan IPB ziet de foundation als ‘noodzakelijk kwaad’. De foundation gaat er toch mee akkoord, omdat zij het onwenselijk vindt voor de naam van de foundation, wanneer het Cruyff Court dreigt te vervallen.

Instituto Plataforma Brasil (IPB)

IPB is de initiator van het Cruyff Court en ziet zichzelf als een onmisbare speler. In de samenwerking tussen de gemeente, de Cruyff Foundation en IPB is zij de enige die zowel Nederlands als Portugees spreekt. Het idealisme staat voorop: Joëlke wil het project niet zomaar opgeven, omdat zij een belofte is aangegaan naar de kinderen in de wijk. Naast het idealisme geeft de organisatie van de activiteiten op het Cruyff Court IPB ook bestaansrecht: de non-profit organisatie heeft dergelijke projecten nodig om als non-profit organisatie haar idealistische visie uit te kunnen dragen. IPB had niet verwacht dat de organisatie zoveel problemen met zich mee zou brengen: het conflict met de gemeente, met de eigen medewerkers, de onenigheid met de CDC en de scheve blikken van ISEE kwamen onverwachts. Door al deze conflicten en het leed dat die hebben opgeleverd, wil IPB haar “bevochten” positie niet graag uit handen geven, zo blijkt uit de interviews.

Het sportsecretariaat van de gemeente São Paulo

Ten tijde van de bouw van het Cruyff Court is de toenmalige sportsecretaris zeer enthousiast over het project: hij ziet veel potentie in de kracht van sport, evenals in de samenwerking met de Nederlandse Cruyff Foundation. Met zijn achtergrond als arts en zijn politieke campagne waarin hij sport en ontwikkeling heeft opgenomen, is zijn betrokkenheid bij de aanleg van het Cruyff Court een mooie bijkomstigheid wanneer hij solliciteert voor congreslid. Zijn vervanger ziet minder potentie in het project. Het *convênio* dat is afgesloten, zet hij stop met als reden dat IPB niet voldoet aan de administratie-eisen. De gemeente São Paulo is zo groot dat er heel veel projecten en initiatieven bestaan. Daarnaast kan het ambtelijk apparaat volledig vervangen worden na een politieke wissel. Om deze twee redenen ziet de gemeente de steun aan dergelijke projecten altijd vanuit de korte termijn. Wanneer de (politieke) belangen verschuiven, ofwel door persoonlijke voorkeuren ofwel doordat er andere projecten gefinancierd worden, stopt een samenwerking weer. Dit gebrek aan continuïteit is voor de medewerkers van de gemeente niet meer dan logisch.

* Vanwege de interpretatieve aard van dit onderzoek zijn de verwachtingen, visies en doelstellingen van de betrokken actoren een interpretatie van de onderzoeker. Deze interpretatie is tot stand gekomen door middel van een combinatie van interviews, observaties en bestudering van beleidsdocumenten.

Het sportsecretariaat van de deelgemeente Ermelino Matarazzo

Het sportsecretariaat van de deelgemeente staat dichterbij de actoren in de wijk dan het sportsecretariaat van de gemeente. In tegenstelling tot het secretariaat op gemeentelijk niveau, zijn de medewerkers bij de deelgemeente daarom meer persoonlijk betrokken. Echter, de deelgemeente maakt geen beslissingen en beheert geen budgetten. Zij heeft alleen een uitvoerende taak. De medewerkers van de deelgemeente zien voor zichzelf dan ook voornamelijk een bemiddelende rol weggelegd. Zij helpen bij het conflict met de gemeente en met de CDC. Zij begrijpen echter niet waarom de Cruyff Foundation niet meer haar gezicht laat zien; in hun ogen draagt het veld de naam van Cruyff en de Johan Cruyff Foundation. De medewerkers van de deelgemeente vinden het Cruyff Court een belangrijke aanwinst voor de wijk. Zij zien dat de effecten van de trainingen zich uitbreiden: via de kinderen krijgen ook de families van de kinderen wat mee van de normen en waarden die de kinderen leren op het veld. Daarnaast heeft het Cruyff Court volgens de deelgemeente effect op de bekendheid van en de aandacht voor de wijk Ermelino Matarazzo. De deelgemeente is hier content over en laat haar waardering blijken door veel samen te werken met IPB en door Nederlands bezoek te ontvangen op haar kantoor. Hier verzorgen ze met veel aandacht presentaties waarin ze al het goeds dat het Cruyff Court 'hun' wijk heeft gebracht laten zien.

De coaches en voormalig coördinator

De coaches en de voormalig coördinator zijn zeer positief over het Cruyff Court en vinden dat het veld hen veel kansen biedt. Zo hebben ze door de komst van het Court trainingen mogen volgen van de KNVB, zijn ze naar Nederland geweest en mogen ze aanwezig zijn bij officiële evenementen of bezoeken. De coaches ambiëren allemaal een carrière in de sport en zien deze verwezenlijkt worden door hun werk op het Cruyff Court. Zij nemen hun werk zeer serieus en doen er veel voor. Met Joëlke hebben zij een goede band. Over het conflict dat is ontstaan over de betaling, wordt nu niet meer gesproken.

De Clube da Comunidade (CDC)

In eerste instantie voelden zij zich niet betrokken bij het Cruyff Court. Toen de energie- en waterrekening betaald moesten worden, wilde de directie dat het Cruyff Court dit voor haar rekening zou nemen. Het Court is immers gebouwd op 'hun' terrein. Ook kan het Court 's avonds verhuurd worden aan volwassenenteams. De CDC ziet het Cruyff Court dan ook als een extra inkomstenbron. Wat betreft het onderhoud vinden zij het vreemd dat de Cruyff Foundation hier niet zelf verantwoordelijkheid voor neemt. Het bestuur van de CDC vindt dat zij in haar recht staat, omdat ze geen financiële ondersteuning ontvangt van de gemeente. Het bestuur van de CDC, inclusief de inkomstenwerving, moeten de leden van de CDC doen naast hun normale baan. Dit ongenoegen wordt ook symbolisch geuit, door middel van het repareren van de hekken met touw en het mopperend over het terrein lopen.

Tetra Pak Brasil

Voor het bedrijf Tetra Pak is het Cruyff Court een project dat zij inzetten als hun Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) beleid. Het vergroot daarmee de zichtbaarheid van het merk. Daarnaast vergroot het de betrokkenheid van de medewerkers: die werken liever voor een bedrijf dat zich inzet voor de maatschappij dan voor een bedrijf dat dit niet doet. De wet ter bevordering van sport is een handige

bijkomstigheid voor Tetra Pak: hierdoor kunnen ze geld dat ze anders moesten afdragen aan de belasting schenken aan sociale projecten. Naast het Cruyff Court hebben ze nog andere sociale en sportieve projecten die ze sponsoren, het Cruyff Court is een onderdeel van het totale MVO-beleid.

De lokale non-profit organisatie ISEE

ISEE is de “rechterhand” van de gemeente São Paulo voor de uitvoer van het sport- en ontwikkelingsprogramma *Clube Escola* in de wijk Ermelino Matarazzo. Met de komst van het Cruyff Court, is één van hun verantwoordelijke CDC's overgenomen door IPB. Doordat ISEE niet gevraagd is voor de WorldCoaches training van de KNVB, ter ere van de opening van het Cruyff Court, is de relatie niet goed begonnen. Dit leverde frustratie en irritatie op. De slechte relatie heeft lang voortgeduurd: noch ISEE zelf, noch IPB, noch de gemeente of de deelgemeente hebben voorgesteld om rond de tafel te gaan zitten om te praten. Uitwisseling van informatie gebeurde op incidentele wijze, of ‘van horen zeggen’. Volgens ISEE zou dit wel nuttig zijn, omdat hun projecten zich richten op dezelfde doelgroepen.

Het Nederlands Consulaat te São Paulo

Het consulaat heeft IPB ondersteund in de aanvraag voor een Cruyff Court, omdat zij een bemiddelende rol vervullen en partijen bij elkaar brengen die de bekendheid van Nederland in Brazilië vergroten of kansen bieden op andere vlakken. Het algemeen belang van ‘Nederland BV’ staat hierbij voorop. Wanneer IPB door de gemeente beschuldigd wordt van een slecht bijgehouden administratie, schaadt dat de reputatie. De medewerkers zijn voorzichtig met het doen van uitspraken over het conflict, omdat ze geen kant willen kiezen. Toch blijkt uit deze voorzichtigheid een uitgesproken visie: ongeacht de vraag wie er gelijk heeft, vindt het consulaat een conflict met de gemeente São Paulo onwenselijk. Kortom, het Cruyff Court en de activiteiten op het Court zijn in de ogen van het consulaat een middel om Nederland te promoten.

Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam

DMO wil een samenwerking tussen beide steden tot stand brengen, onder andere omdat medewerkers van de gemeente hier veel van kunnen leren. In Amsterdam liggen verschillende Cruyff Courts: daarmee is het Cruyff Court een bindende factor tussen beide gemeenten. De gemeente ziet het Cruyff Court in São Paulo als mogelijke *spin off* voor de samenwerking. Uit eigen ervaring weet de gemeente Amsterdam hoe belangrijk het is om een goede lokale partner te hebben, dus zij besluiten IPB te steunen. Deze steun uit de gemeente deels concreet (in de vorm van een financiële bijdrage), en deels symbolisch, door bij de deelgemeente te benadrukken dat zij goede afspraken moeten maken met IPB en zich hier aan moeten houden.

7.3 Welke consequenties hebben deze belangen/betekenenissen voor het functioneren van de activiteiten op het Cruyff Court?

De belangen en betekenenissen hebben een consequentie voor het functioneren van het Cruyff Court.

Eerste krachtenveld: het conflict over de financiële bijdrage van de gemeente

Doordat het *convênio* door alle partijen verschillend wordt gezien, wordt ook de financiële bijdrage aan de activiteiten anders geïnterpreteerd. Dat heeft tot nu toe de

grootste consequentie gehad voor het Cruyff Court: door het conflict dat ontstaan is, moest IPB de trainingen op het veldje een tijd helemaal stil leggen en vervolgens de intensiteit van de trainingen en het aantal kinderen naar beneden draaien.

Tweede krachtenveld: het terrein en het onderhoud

Doordat zowel de gemeente als de CDC zich niet volledig verantwoordelijk voelen voor het onderhoud van het terrein en het Cruyff Court, vindt onderhoud aan het terrein niet goed en regelmatig genoeg plaats. Het terrein wordt verhuurd, wat indruist tegen de visie van de Cruyff Foundation. De verhuur heeft geen effect op de trainingen zelf, maar draagt wel bij aan het sneller stuk gaan van de hekken: de volwassenen die het veld huren trappen namelijk harder tegen de ballen, waardoor het hek eerder breekt als er een bal tegen aankomt.

Derde krachtenveld: de verantwoordelijkheden binnen de wijk Ermelino Matarazzo op het gebied van sport en ontwikkeling

Doordat er nu twee organisaties actief zijn op het gebied van sport en ontwikkeling, die niet met elkaar samenwerken, blijven er kansen liggen. Wanneer er wel samengewerkt zou worden, zouden activiteiten gecombineerd kunnen worden, de organisatiedruk zou kunnen afnemen, coaches zouden kennis kunnen uitwisselen en materialen voor bijvoorbeeld toernooitjes zouden gedeeld kunnen worden.

Het vierde krachtenveld: het gebruik van de naam Cruiff en het Cruyff Court

Het idee dat een Cruyff Court zichzelf zou moeten runnen door een openbare plek te vormen waar kinderen kunnen voetballen, maakt alle trainingen op het veld 'extra' activiteiten en legt de verantwoordelijkheid voor de organisatie daarvan bij IPB. De afspraak dat IPB de naam van de Cruyff Foundation niet mag gebruiken om nieuwe sponsors te zoeken, levert extra moeite en werk op voor IPB. Hierdoor moet IPB de intensiteit van de activiteiten terugdraaien en worden er dus minder trainingen georganiseerd op het veld.

7.4 Concluderend

Hierboven is duidelijk geworden uit welke partijen het krachtenveld rondom het Cruyff Court zich gevormd heeft en wat de activiteiten op het Cruyff Court voor hen betekenen. De concepten krachtenveld (Nuijten, 2003; 2005) en betekenisgeving (Gioia, & Chittipeddi, 1991) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Je kunt immers pas strijden om iets als je er betekenis aan hebt gegeven, als je weet wat het voor jou betekent. Daarmee krijgt het waarde, en wordt het een kracht in het krachtenveld. Betekenisgeving brengt tevens de mogelijkheid van conflict met zich mee, ofwel *contested meaning* (Parker, 2000): wanneer verschillende actoren een andere betekenis geven aan dezelfde kracht, kan een conflict ontstaan. Een sterk voorbeeld dat uit dit onderzoek naar voren komt, is het conflict rondom de financiële bijdrage van de gemeente: binnen het krachtenveld voelde de gemeente zich niet verantwoordelijk voor het onderhoud terwijl de Cruyff Foundation en IPB dat wel verwachtte. Als resultaat van de betekenisgeving van de gemeente aan die verantwoordelijkheid, stelde ze geen financiële middelen beschikbaar. Daar ontstond het conflict om.

De verschillen in betekenissen komen ook naar voren in verschillende objecten, die hiermee symbool worden voor een diepere betekenis. Dit blijkt tevens uit de stelling van

Yanow over *material culture*: “All language, objects, and acts are potential carriers of meaning, open to interpretation by legislators, implementors, clients or policy ‘targets’, concerned publics, and other stakeholders. At the same time, they are tools for recreation of those meanings and for the creation of new meanings.” (Yanow, 1996: 10). Voor IPB staan de kapotte hekken rondom het Cruyff Court voor een onsolide gemeente en voor het eigenbelang van CDC. Voor de Cruyff Foundation staat het voor de corruptie in Brazilië. Voor de gemeente is het nu eenmaal iets dat ze niet steeds kunnen onderhouden, waar ze CDC’s voor hebben. Voor de CDC’s is het een ongevraagde verantwoordelijkheid.

Volgens Yanow (1996) kan het gat dat soms ontstaat tussen de bedoelingen en intenties van beleid en de daadwerkelijke uitkomsten op vele manieren verklaard worden. Bijvoorbeeld door ambiguïteit in de beleidstekst; het ontbreken van de juiste prikkels die leiden tot het meewerken van het personeel; slechte organisatorische vormgeving van de uitvoeringsorganisatie; slechte communicatie tussen de nationale, regionale en lokale niveaus et cetera. Deze voorbeelden gaan uit van een objectieve, tastbare en concrete aard van het probleem: zodra het probleem juist is gedefinieerd, kan er actie ondernomen worden. Zowel het probleem als de oplossing worden gezien als tastbare elementen. Problemen kan men echter niet los zien van menselijke interpretatie. “If we cannot narrow the ‘gap’ between policy intentions and outcomes, we simply have not grasped ‘the nature’ of the problem, seen it in the right light, or hit on the correct solution to it. These are the assumptions of a positivist approach to the social or human world in general, and to the policy world more specifically.” (Yanow, 1996: 3). Zoals Yanow stelt: in een beleidsnota staat meer dan alleen woorden. De onderzoeker moet proberen te begrijpen wat de actor bedoelt met die woorden (Yanow, 1996: 6). De verschillende visies van de actoren, de betekenissen die zij geven aan de situatie en aan de krachten die spelen in het veld, vormen samen de bouwstenen voor de *architecture of meaning* (Yanow, 2000). Deze architectuur bestaat uit verschillende *frames*. Wanneer deze architectuur duidelijk is, kan gekeken worden waar de knelpunten zitten: waar wankelt de constructie? De knelpunten ontstaan wanneer twee of meer partijen een verschillende betekenis toekennen aan een situatie en hierover in conflict raken met elkaar. Deze knelpunten hebben implicaties: het gebouw wankelt of dreigt zelfs in te storten. Dit onderzoek toont aan dat deze knelpunten niet (alleen) toe te schrijven zijn aan ‘tastbare’ zaken, zoals het ontbreken van genoeg financiële middelen bij IPB of de corruptie binnen de gemeente São Paulo. De conflicten kunnen ook gebaseerd zijn op een verschillende visie, voortkomend uit verschillende ervaringen en vormingen, gestoeld op een verschillende cultuur. Met dit onderzoek heb ik weergegeven welke implicaties deze verschillen in betekenisgeving hebben voor het functioneren van het Cruyff Court. Een ‘andere’ visie hoeft echter niet ‘fout’ te zijn en strijd is inherent aan het krachtenveld waarin de partijen zich bewegen. In plaats van de andere actoren te overtuigen van iemands gelijk, kunnen conflicten daarom beter overwonnen worden door de verschillen in betekenisgeving te overbruggen, bijvoorbeeld door het suggereren van een herformulering of door *reframing* van de situatie. Hierdoor wordt het fundament van de architectuur sterker.

7.5 Praktische aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek wil ik graag een tweetal aanbevelingen doen voor de organisatie van de activiteiten op het Cruyff Court in São Paulo:

- Ondanks dat de Cruyff Foundation aangeeft geen tijd en mankracht te hebben voor een verdieping in de lokale context, wil ik hier toch voor pleiten. Door deze tijd er van tevoren in te steken, voorkomt de foundation in mijn optiek een hoop werk, tijd en kosten aan de achterkant. In Nederland is het vaak duidelijk wie de betrokkenen zijn en waar de verantwoordelijkheden liggen. Bij veldjes in het buitenland is dit niet het geval. Bovendien verwachtten de gemeente São Paulo, de deelgemeente en de CDC een actievere rol van de foundation, waardoor hun eigen rol meer afwachtend werd. Uiteraard kan men nooit alles voorzien. Toch zouden deze verschillen in interpretatie en bijbehorende consequenties voorkomen kunnen worden door voor aanvang van de bouw de lokale context te (laten) onderzoeken en de verdeling van de verantwoordelijkheden duidelijk te maken.
- De grens van het gebruik van de naam Cruyff en de Cruyff Foundation is duidelijk getrokken. Het is mij duidelijk waarom het voor de foundation onwenselijk en zelfs risicovol is wanneer ze andere partijen laten handelen in hun naam. Toch zou het in dit geval meer kunnen opleveren wanneer de Cruyff Foundation hier een flexibeler model voor hanteert. De Cruyff Foundation heeft een lokale partner nodig, omdat zij niet overal aanwezig kan zijn. Denk bijvoorbeeld aan gemeentevergaderingen. Deze lokale partner is ook essentieel wanneer er een taal gesproken wordt die de medewerkers van de Cruyff Foundation niet spreken: in dit geval Portugees. Bovendien moet deze lokale partner onderhandelen met de lokale overheid over geld, of op een andere manier sponsoren zoeken. Ook al worden er geen trainingen georganiseerd: voor de communicatie met de lokale actoren en het zoeken van sponsoring (ook voor alleen onderhoud) is een lokale partner onontbeerlijk. Mijn aanbevelingen zijn daarom als volgt:
 - Allereerst is hier de afstemming van verwachtingen erg belangrijk. De Cruyff Foundation krijgt per jaar vele aanvragen van enthousiaste partijen die een Cruyff Court willen runnen. Voor de aanleg van het Cruyff Court in São Paulo hebben IPB en de Cruyff Foundation intensief samengewerkt en dat doen zij nog steeds. Toch bestaat er een wezenlijk verschil van interpretatie: het wel of niet organiseren van trainingen. De verwachtingen, verantwoordelijkheden en mogelijkheden zouden beter uitgesproken moeten worden en afgestemd op de lokale context.
 - De foundation zou een gradatie kunnen aanbrenge in hoeverre de lokale partner mag zeggen dat ze voor de Cruyff Foundation werkt. Een voorbeeld van een flexibelere omgang blijkt uit een ontwikkeling die zich heeft voorgedaan na afloop van mijn veldwerkperiode. De Cruyff Foundation in Nederland heeft een contract opgesteld met het bedrijf Unilever voor sponsoring. Joëlke heeft gevraagd of zij Unilever in Brazilië mocht benaderen voor een sponsorverzoek. In dat geval kan zij verwijzen naar de Cruyff Foundation: de naam die deuren opent. Dat dient het doel van de Cruyff Foundation in mijn ogen meer: zo hoeft de Cruyff Foundation de lokale partner niet financieel te ondersteunen en wordt de naam alsnog met voorzichtigheid gebruikt.

Referenties

- Agar, M. (2010). *On the Ethnographic Part of the Mix: A Multi-Genre Tale of the Field*. *Organizational Research Methods*, 13 (2), 286-303.
- Agar, M. (1996). *The professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography (second edition)*. San Diego : Academic Press
- Agar, M. (1980). *The professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*. New York: Academic Press, Inc.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory. *American Sociological Review*, 18, 3-10.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en Doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Bolman, L. & T. Deal (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bourdieu, P. (1993). *Some properties of fields*. In *Sociology in Question*, vertaald door Richard Nice (pp. 72-77). London: Sage.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: University Press.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bovens, M., 't Hart, P. en Twist, M. van (2007). *Openbaar bestuur: Beleid organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Breedveld, K., Cevaal, A. Romijn, D. (2009) *Scoren op het Cruyff Court, winnen in de wijk. Een studie naar het gebruik en de effecten van moderne trapveldjes*. 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- Buchanan, D. & Badham, R. (1999). Politics and Organizational Change: The Lived Experience. *Human Relations*, 52 (5), 609-629.
- Cevaal, A., Romijn, R. & Breedveld, K. (2010). *Sport terug in de wijk. Een studie naar de potentie van sporten in de openbare ruimte*. 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut.
- De Bruijn, H. (2007). *Managing performance in the public sector*. Abingdon: Routledge.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7 (2), 191-207.
- Delbridge, R. & Kirkpatrick, I. (1994). *Theory and Practice of Participant Observation*. In V. Wass & P. Wells (eds.). *Principles and Practice in Business and Management Research*. (Chapter 2). Dartmouth Gower: Aldershot.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.). (2003). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Dick, P. (2008). Resistance, Gender and Bourdieu's Notion of Field. *Management Communication Quarterly*, 21 (3), 327-343.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1991 [1983]). *The iron cage revisited*. In W. Powell, & P. DiMaggio (Eds.) *The new institutionalism in organizational analysis* (63-82). Chicago: University of Chicago Press.

Emirbayer, M. & Johnson, V. (2008). Bourdieu and Organizational Analysis. *Theory and Society*, 37 (1), 1-44.

Facebook-pagina Cruyff Court Ermelino Matarazzo – SP. Geraadpleegd op <https://www.facebook.com/cruyffcourtem>

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Geuijen, C. (Ed.). (1998). *Werken aan ontwikkelingsvraagstukken: Multiculturalisme*. Utrecht: Lemma.

Gill, J. & Johnson, P. (2010). *Research methods for managers* (fourth edition). London: Sage Publications Ltd.

Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433-448.

Governo do Estado de São Paulo, Secretaria de Esporte, Lazer e Juventude. (2012). *Lei Paulista de Incentivo ao Esporte*. Geraadpleegd op http://www.selj.sp.gov.br/lei_paulista.php

Habitation For The Planet (2011). *The Richest Brazilians earn 39 Times More than the Poorest*. Geraadpleegd op <http://www.habitationfortheplanet.org/blog/2011/11/the-richest-brazilians-earn-39-times-more-than-the-poorest/>

Hajer, M., van Tatenhove, J., Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance. Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. Bilthoven: RIVM.

Hall, P. (1997). Meta-Power, Social Organization, and the Shaping of Social Action. *Symbolic Interaction*, 20 (4), 397-418.

Hallett, T. (2003). Symbolic power and organizational culture. *Sociological Theory*, 21 (2), 128-139.

Homan, T. (2001). *Teamleren: Theorie en Facilitatie*. Den Haag: Academic Service.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014). *Informações sobre os municípios brasileiros: São Paulo*. Geraadpleegd op http://www.cidades.ibge.gov.br/download/mapa_e_municipios.php?lang=&uf=sp

Johan Cruyff Foundation (datum onbekend). *Details Cruyff Court*. Geraadpleegd op <http://www.cruyff-foundation.org/details-cruyff-court/>

Johan Cruyff Foundation (datum onbekend). *Achtergrond*. Geraadpleegd op <http://www.cruyff-foundation.org/over-ons/achtergrond/>

Johan Cruyff Foundation (datum onbekend). *Missie en Visie*. Geraadpleegd op <http://www.cruyff-foundation.org/over-ons/missie-en-visie/>

Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor Non-Profit*. Houten: Bon Stafleu van Loghum.

Kingfisher, C. & Maskovsky, J. (2008). Introduction: The Limits of Neoliberalism. *Theme issue, Critique of Anthropology*, 28 (2), 115-126.

Kjaer, A.M. (2004). *Governance*. Cambridge: Polity Press.

Knudsen, C. & Tsoukas, H., (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Metatheoretical perspectives, Oxford: Oxford University Press.

Koster, M. (2014). Brazilian brokers, boundaries and buildings: A material culture of politics. *Journal of Material Culture* (alleen online gepubliceerd). Sage. (1-20).

- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness, *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.
- Linstead, S. (1997). Resistance and return: power, command and change management. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 3 (1), 67-89.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2011). *Landelijke Nota Gezondheidsbeleid: Gezondheid dichtbij*. Den Haag: VWS.
- Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking (BuZa) & Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). (2008). *Beleidsnotitie 'Een kans voor open doel. De kracht van sport in ontwikkelingssamenwerking'*. Den Haag: VWS & BuZa.
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Nuijten, M. (2005). Power in Practice: A Force Field Approach to Natural Resource Management. *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*, 4 (2), 1-14.
- Nuijten, M. (2003). *Power, Community and the State: the political anthropology of organisation in Mexico*. Londen (etc.): Pluto Press.
- O'Toole, P. & Were, P. (2008) Observing places, *Qualitative Research*, 8 (5), 621-639.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1978). *Organizational Design*. Arlington Heights, Illinois: AHM.
- Phillips, N., Lawrence, T. , & Hardy, C. (January 2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37 (1), 23-43.
- Pierre, J., & Peters, B. (2000). *Governance, Politics and the State*. New York: St. Martin's Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Ponterotto, J. (2006). Brief Note on the Origins, Evolution, and Meaning of the Qualitative Research Concept "Thick Description". *The Qualitative Report*, 11 (3), 538-549.
- Punch, M. (1998). *Introduction to social research, quantitative and qualitative approaches*. Londen: Sage publications Ltd.
- Rhodes, R. (2000). Governance and Public Administration, in J. Pierre *Debating Governance: Authority, Steering and Democracy*, Oxford: Oxford University Press.
- Rhodes, R. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham: Open University Press.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Los Angeles, California: Sage.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2007). *Managing understanding in organizations*. Londen: SAGE Publications.
- Schein, E. (1992 [1985]). *Organizational Culture and Leadership* (2nd edition). San Francisco: Jossey Bass.
- Schippers, E. (2013). *Toespraak Schippers (VWS) op het Cruyff Courts Seminar*. Geraadpleegd op <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/03/13/niet-kletsen-maar-aan-de-slag.html>

Secretaria Municipal de Coordenação das Subprefeituras, gemeente São Paulo (zonder datum). *Dados Demográficos dos Distritos pertencentes as Subprefeituras, 2010*. Geraadpleegd op http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/subprefeituras/dados_demograficos/index.php?p=12758

Secretaria de Esporte, Lazer e Turismo. Coordenadoria de esporte e lazer (2010). *Manual para Apresentação de Projetos Lei Paulista de Incentivo ao Esporte*
Ref.: Artigo 16 da Lei n° 13.918, de 22 de dezembro de 2009. Decreto n° 55.636, de 26 de março de 2010. Geraadpleegd op http://www.selt.sp.gov.br/lei_incentivo/2010/manual_apresentacao_projetos.pdf

Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research* (3rd edition). London: Sage Publications Ltd.

Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339-358.

Ter Bogt, H. (2005). *Managementvernieuwing bij de overheid: mooie woorden of echte daden?* Groningen: GrafiMedia.

United Nations Statistics Division (2014). *Population below national poverty line, total, percentage*. Geraadpleegd op <http://data.un.org/Data.aspx?q=poverty+line&d=MDG&f=seriesRowID%3a581>

Van Bottenburg, M. & Schuyt, C. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC*NSF.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Vermeulen, J. & Koster, M (2011). Managen van cultuur. In Noordegraaf, M., Geuijen, K. & Meijer, A.J. (red.) (2011). *Handboek Publiek Management* (pp. 191-210). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Whittle, A., F. Mueller & A. Mangan (2009) Storytelling and 'character': victims, villains and heroes in a case of technological change, *Organization*, 16 (3), 425-442.

Yanow, D. (2000). *Conducting interpretive policy analysis*. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol. 47. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yanow, D. (1996). *How Does a Policy Mean? Interpreting Policy and Organizational Actions*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.