



Afbeelding 1: eigen bewerking van fotoserie 'Private Eyes' van Maartje Brockbernd. Op de afbeelding zie je foto's van de ogen van twaalf verschillende mensen.

De blinde vlekken van een cross-sectorale netwerksamenwerking:

Een kwalitatieve single-casestudy naar het samenwerkingsproces van het netwerk Zichtbaar Sportief.



Universiteit Utrecht

Masterscriptie
Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht
Programma: Sportbeleid en sportmanagement

Datum: 5 mei 2023

Naam: Lisa Snooy
Studentnummer: 5890268

Eerste lezer: Prof. dr. Maarten van Bottenburg
Tweede lezer: Dr. Inge Claringbould

Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	6
1. Inleiding	7
1.1. Beleid gehandicaptensport	7
1.2. Probleemstelling	7
1.3. Aanleiding	8
1.4. Doel van het onderzoek	8
1.5. De centrale onderzoeksvraag	9
1.6. Deelvragen	9
1.7. Maatschappelijke relevantie van het vraagstuk	10
1.8. Wetenschappelijk relevantie van het vraagstuk	10
2. Literatuurstudie	12
2.1. Wat is een organisatienetwerk en wanneer is het geschikt?	12
2.2. Samenwerken tussen publieke en private organisaties	12
2.2.1. Startcondities	13
2.2.2. Het institutionele ontwerp	14
2.2.3. Facilitair leiderschap	14
2.2.4. Het samenwerkingsproces	14
2.3. Samenwerken over de publieke grenzen heen	14
2.3.1. De systeemcontext	15
2.3.2. Het collaborative governance regime (CGR)	15
2.3.3. De samenwerkingsdynamiek en acties	16
2.3.4. Uitkomst: impact en aanpassingen	16
2.4. Samenwerken met resultaat	16
2.4.1. Drie vormen van network-governance	17
2.4.2. Factoren voor de effectiviteit van een netwerk organisatie	17
2.5. Het creëren van publieke waarden in een netwerksamenwerking: hoe?	18
2.5.1. Maatschappelijke meerwaarde in een netwerk	18
3. Theoretisch kader	20
3.1. Organisaties die samenwerken	20
3.2. Wat is een netwerksamenwerking?	21
3.3. Samenwerkingsfactoren binnen een netwerksamenwerking	22
3.4. Centraal theoretisch model	23
3.5. Operationalisering	24
3.6. Cross-sectoraal samenwerken	26
4. Methodologie	27
4.1. Wetenschapsfilosofische benadering	27
4.2. Onderzoeksdesign	27
4.3. Onderzoekmethoden	28
4.4. Positie van de literatuur	29
4.5. Selectie van de case en de respondenten	30
4.6. Data analyse	30
4.7. Onderzoeksethiek en datamanagement	31
4.8. Validiteit en betrouwbaarheid	31
5. Resultaten	33
5.1. Zichtbaar Sportief	33
5.1.1. De achtergrond van de respondenten	33
5.1.2. Betrokken organisaties en hun rol binnen Zichtbaar Sportief	33
5.2. Startcondities	34
5.2.1. Gezamenlijk verleden actoren, ontstaan samenwerking en de intentieverklaring	34
5.2.2. Plan voor Zichtbaar Sportief	35
5.2.3. Financiering Zichtbaar Sportief	35
5.2.4. Machtsverhoudingen	36
5.3. Institutioneel Design	37
5.3.1. De structuur van het netwerk	37
5.3.2. Afspiegeling actoren t.o.v. het doel: ontbrekende en overtollige organisaties	37

5.4. Facilitair Leiderschap.....	38
5.4.1. Leiderschap binnen Zichtbaar Sportief	38
5.4.2. Besluitvorming binnen Zichtbaar Sportief	39
5.5. Het samenwerkingsproces	39
5.5.1. Vertrouwen.....	39
5.5.2. Capaciteit	41
5.5.3. Flexibiliteit	43
5.5.4. Netwerkomvang	43
5.5.5. Doelconsensus	44
5.5.6. Persoonlijke dialoog	46
5.5.7. Toewijding aan de samenwerking	47
5.5.1. Tussentijdse resultaten.....	49
5.6. Uitkomst samenwerking Zichtbaar Sportief	50
5.7. Samenwerking door organisaties in de gehandicaptensport.....	50
5.7.1. Cultuur van de gehandicaptensport sector	50
5.7.2. Organisatorische knelpunten in de gehandicaptensport	51
5.7.3. De voordelen van samenwerken	52
5.7.4. Cross-sectoraal samenwerken	53
6. Analyse	54
6.1. Startcondities, het institutioneel ontwerp en leiderschap in de praktijk	54
6.2. Samenwerken in de praktijk	54
6.2.1. Vertrouwen.....	55
6.2.2. Competenties	55
6.2.3. Doelconsensus.....	55
6.2.4. Toewijding	56
6.2.5. Flexibiliteit	57
6.2.6. Netwerkomvang	57
6.2.7. Persoonlijke dialoog	57
6.2.8. Tussentijdse resultaten.....	58
6.3. Samenwerking in de gehandicaptensport	58
6.3.1. Cultuur van de gehandicaptensport sector	58
6.3.2. Organisatorische knelpunten gehandicaptensport sector	59
6.3.3. De voordelen van samenwerken	59
6.3.4. Cross sectoraal samenwerken	60
6.3.5. Samenwerken en het bereiken van doelen	61
7. Conclusie	62
7.1. Actoren en rollen Zichtbaar Sportief.....	62
7.2. Het samenwerkingsproces in praktijk.....	63
7.3. Legitimering van een netwerksamenwerking	63
7.4. Samenwerken en doelen bereiken	64
7.5. Organiseren van samenwerking als aanpak voor het wegnemen van belemmeringen	65
7.6. Aanbevelingen	66
8. Discussie	68
8.1. Methodische beperkingen	68
8.2. Implicaties voor vervolgonderzoek	69
Literatuurlijst.....	70
Bijlage 1: Overzicht relevante bevindingen Van Lindert en De Jonge (2022).	72
Bijlage 2: Topiclijst.....	74
Bijlage 3: Codeboom.	81

Voorwoord

Utrecht, 5 mei 2023

Beste lezer,

De master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht was uiteindelijk de perfecte laatste fase van mijn studieloopbaan. Met heel veel plezier heb ik de vakken gevolgd, samengewerkt met mijn klasgenoten, veel geleerd van alle docenten en vooral heel veel geleerd tijdens mijn stage bij Gehandicaptensport Nederland. Ik ben enorm blij om met het schrijven van dit voorwoord de laatste hand te leggen aan mijn masterscriptie en mijn studententijd af te gaan sluiten.

Het combineren van de stage (en het werken) bij Gehandicaptensport Nederland met het werken aan het afstudeeronderzoek was niet altijd een makkelijke combinatie, maar heeft er wel voor gezorgd dat de koppeling tussen onderzoek en praktijk in tact is gebleven. Het was een langer proces dan gehoopt, maar uiteindelijk ben ik blij dat ik kan afstuderen met een mooi onderzoek én een hele leuke baan bij GSN. De resultaten van mijn scriptie, de aanbevelingen en lessen die eruit heb getrokken, kan ik direct meenemen in mijn eigen werk en in samenwerking met collega's.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider Maarten van Bottenburg heel erg bedanken voor de steun, feedback en waardevolle inzichten die hij me het hele traject is blijven geven. Het is inspirerend en soms ook onwerkelijk hoeveel kennis Maarten heeft van zoveel actuele vraagstukken binnen de sport, wat maakte dat het altijd erg leuk was om met elkaar te sparren over zowel de inhoud van het theoretisch model als onze visie over sport en samenwerkingen. Daarnaast wil ik ook Inge Claringbould bedanken voor de periode waarin ze Anne, Laura en mij bleef begeleiden na afloop van het studiejaar met praktische en mentale support. Inge wist ons te prikkelen om ambitieus, maar ook realistisch te blijven omgaan met het onderzoek.

In het heel bijzonder wil ik Anne Geurts bedanken, mijn studiemaatje uit Utrecht van de master sinds het begin. Sinds we erachter kwamen dat wij in elk geval wel allebei in Utrecht woonden en samen studeren een stuk leuker vonden dan alleen, hebben we geen groepsopdracht zonder elkaar gedaan en begonnen we ook samen aan het afstudeeronderzoek. Hoe bijzonder dat het jou na een lastige tijd ook bijna lukt om je scriptie in te gaan leveren en we toch echt binnenkort samen die zo verdiende gele koker gaan ophalen.

Tot slot wil ik uiteraard ook nog mijn ouders, broertje, opa's en oma's, vrienden, vriendinnen, huisgenoten en in het bijzonder collega's van GSN bedanken voor jullie eindeloze steun.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie en beantwoord eventuele vragen uiteraard heel graag.

Lisa Snooy

Samenvatting

Ondanks het groeiende besef rondom het belang van een gezonde leefstijl en voldoende beweging, loopt de sportparticipatie van mensen met een beperking sterk achter op die van mensen zonder een beperking. Het aanpakken van dit probleem is complex, terwijl het vergroten van de sportparticipatie van deze doelgroep niet alleen gezondheidseffecten heeft, maar ook kan leiden tot meer participatie van mensen met een beperking in de samenleving als geheel en meer zelfredzaamheid voor henzelf.

In dit onderzoek wordt een single-casestudy uitgevoerd naar het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief. Daarmee wordt een poging gedaan om aan de hand van inzichten uit de literatuur te onderzoeken hoe het samenwerkingsproces verloopt van een netwerk waarin gewerkt wordt aan het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking. De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:

Hoe verloopt de samenwerking tussen organisaties die het netwerk Zichtbaar Sportief vormen volgens betrokken professionals, welke knelpunten identificeren zij die een toename van de sportparticipatie van mensen met een beperking belemmeren en hoe kunnen deze worden aangepakt?

Om tot beantwoording van deze hoofdvraag te komen, is een theoretisch model opgesteld aan de hand van vijf verschillende bestaande theoretische inzichten. Naast startcondities, het institutioneel ontwerp, het leiderschap en de uitkomst, staat hierin met name het samenwerkingsproces centraal. Binnen dit samenwerkingsproces worden acht factoren onderscheiden, namelijk: vertrouwen, competenties, doelconsensus, toewijding, flexibiliteit, netwerkomvang, persoonlijke dialoog en tussentijdse resultaten.

De netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief verloopt via een leider-netwerkorganisatie waarbij sprake is van een hoge mate van vertrouwen, doelconsensus, toewijding en flexibiliteit, een grote diversiteit aan competenties, te weinig tijd en aandacht voor persoonlijke dialoog en tussentijdse resultaten met een passend aantal netwerkleiden in relatie tot de doelstelling. Zichtbaar Sportief is niet zomaar een samenwerkingsverband tussen verschillende organisaties (inter-organisatorisch), het is een samenwerkingsverband met organisaties uit verschillende sectoren (cross-sectoraal).

De knelpunten die geïdentificeerd worden als organisatorische knelpunten (binnen de gehele sector van de gehandicaptensport) die het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking bemoeilijken zijn rol-onzuiverheid, het ontbreken van een centrale organisatie die de sector aanstuurt, onvoldoende en veelal slechts tijdelijke financiële middelen en de afstand tussen landelijke beleid en lokale uitvoering. Deze knelpunten kunnen aangepakt worden via een netwerksamenwerking, omdat deze organisatievorm zorgt voor de mogelijkheid om cross-sectoraal samen te werken, meer financiële middelen te werven en de werking van synergie.

Binnen dit onderzoek de volgende vier aanbevelingen gedaan:

1. Het ministerie van VWS en NOC*NSF wordt aanbevolen om de rollen, taken, verantwoordelijkheden en (financiële) verwachtingen van alle organisaties binnen de gehandicaptensportsector te verduidelijken.
2. Gehandicaptensport Nederland wordt geadviseerd om als netwerkleider een duidelijkere structuur te organiseren voor het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief.
3. Gehandicaptensport Nederland wordt geadviseerd om meer te communiceren over de cross-sectorale samenwerking, projecten en successen van het netwerk Zichtbaar Sportief.
4. Vervolgonderzoek is nodig om de effectiviteit van het netwerk Zichtbaar Sportief te onderzoeken op het bereiken van de doelen van het netwerk.

1. Inleiding

De sportparticipatie van mensen met een beperking is nog altijd significant lager dan bij mensen zonder een beperking (van den Dool, van Lindert, van den Berg & Wendel-Vos, 2022). Ondanks dat het belang van een gezonde leefstijl, voldoende beweging en sporten voor deze doelgroep door vele organisaties wordt onderstreept, verschilt de sportdeelname van mensen met en zonder een beperking nog altijd sterk en lukt het niet om de beweegparticipatie omhoog te krijgen (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, z.d.). Uit onderzoek blijkt dat er voor mensen met een beperking nog altijd veel drempels en belemmeringen zijn om te gaan sporten (van den Dool, van Lindert, van den Berg & Wendel-Vos, 2022; Vermeij & Hamelink, 2021).

1.1. Beleid gehandicaptensport

De Nederlandse overheid heeft een lange traditie van streven naar een hogere deelname van mensen met een beperking aan sport en brengt dat ook tot uitdrukking in haar beleid, als onderdeel van een breder doelgroepenbeleid of in specifieke beleidsparagrafen (van Lindert & de Jonge, 2022, p.12). Tussen 2015 en 2018 is met het beleidsprogramma Grenzeloos Actief gewerkt aan het creëren van duurzame regionale samenwerkingsverbanden binnen het aangepast sporten, om op die manier een impuls te geven aan het afstemmen van vraag en aanbod op dit gebied (van den Dool, van Lindert, van den Berg & Wendel-Vos, 2022). Tussen 2018 en 2022 was het Nationaal Sportakkoord van kracht (Ministerie van VWS, 2018). Een van de resultaten die met de pijler Inclusief sporten en bewegen van dit akkoord werd nagestreefd, is dat regio's in Nederland zijn versterkt op het gebied van inclusief sporten en bewegen door intensieve samenwerking in regionale of lokale allianties die aansluiten bij bestaande netwerken of structuren (de Jonge, Gutter & van Lindert, 2021). In beide beleidsprogramma's is het versterken van de structuur van de sector een belangrijk onderdeel.

Onderzoek toont aan dat sporten en bewegen voor mensen een beperking zinvol is vanwege onder andere een goede conditie, spierkracht, balans en het bijdraagt aan het voorkomen van lichamelijke problematiek zoals overgewicht, diabetes, hart- en vaatziekten en depressie. Naast deze lichamelijke factoren, kan het deelnemen aan sport en bewegen ook een belangrijke invloed hebben op de sociale contacten, participatie en het welzijn van zowel mensen met als mensen zonder beperking (de Hollander, Milder & Proper, 2015). Het falen van het vergroten van de sportparticipatie van mensen met een beperking is een ingewikkeld probleem, terwijl het vinden van een goede oplossing van groot belang is. Niet alleen vanwege de gezondheidsvoordelen die het vele individuen en de samenleving als geheel oplevert, maar zeker ook vanwege het vergroten van de participatie en zelfredzaamheid van mensen met een beperking.

1.2. Probleemstelling

Dat organisaties er nog niet in slagen om afzonderlijk of gezamenlijk voor elkaar te krijgen dat de sportparticipatie van mensen met een beperking toeneemt, blijkt uit onderzoek van het Mulier Instituut (van den Dool et al., 2022). De landelijke organisaties die zich in Nederland bezighouden met aangepast sporten hebben elk een eigen zienswijze op de participatie van mensen met een beperking in de sportwereld, hoe er volgens hen met mensen met een beperking omgegaan dient te worden en aan welke oorzaken van de verminderde sportparticipatie er (als eerste) tijd, middelen en aandacht besteed moet worden. Er valt niet te zeggen of deze participatie zonder de inspanningen van deze organisaties wellicht niet nog verder achteruit was gegaan, dus de inspanningen hebben er allicht voor gezorgd dat de sportparticipatie in ieder geval ongeveer gelijk gebleven is.

In de eerder benoemde beleidsprogramma's Grenzeloos Actief (2015 – 2018) en het Nationaal Sportakkoord I (2018 – 2022) is het versterken van het landelijke, regionale en lokale sportnetwerk een belangrijk onderdeel. Een samenwerking in een netwerk wordt gezien als een van de meest succesvolle strategieën om complexe vraagstukken aan te kunnen pakken (Noordegraaf, Geuijen &

Meijer, 2011; Head & Alford, 2013). Dit komt doordat de oplossingen voor deze grote vraagstukken vaak verder reiken dan de grenzen van de eigen organisatie en samenwerking dus essentieel is. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) constateert dat in de publieke dienstverlening het beleid en de uitvoering in steeds kleinere taken zijn opgedeeld met als gevolg een coördinatiegebrek (WRR, 2004, p. 48-49). De WRR ziet diverse belemmeringen voor samenwerking: uiteenlopende culturen van organisaties, professionals die geen meerwaarde van samenwerking zien als hun autonomie in het geding is, verschillen in financieringsregimes en de bijbehorende verdeling van verantwoordelijkheden tussen organisaties (WRR, 2004, p. 128). Tegelijkertijd zijn er ook voorbeelden van productieve samenwerkingen tussen publieke dienstverleners, zoals bijvoorbeeld in het veiligheidsbeleid en bij de zorg voor daklozen en verslaafden (van Delden, 2009).

De overheid stimuleert organisaties om samen te werken, maar de belemmeringen en onwetendheid omtrent de voordelen van samenwerken kunnen ervoor zorgen dat organisaties geen gehoor geven aan deze oproep. In dit onderzoek wordt gekeken hoe een bestaande samenwerking werkt, of en hoe die nog beter kan en wordt verkent hoe er achterhaald kan worden of de samenwerking ook effect heeft op de sportparticipatie van mensen met een beperking.

1.3. Aanleiding

Uit het onderzoek door Van Lindert en De Jonge (2022) blijkt dat organisaties uit de gehandicaptensport sector op dit moment de eigen organisatiebelangen voorop zetten. Ze zijn onvoldoende bereid om zaken los te laten en over te dragen aan anderen, wanneer dit ten goede zou komen aan het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een beperking. In het onderzoek wordt aangegeven dat het wenselijk is om efficiënter samen te werken en geven de respondenten aan dat er goede samenwerking ontstaat wanneer bepaalde taken bij bepaalde organisaties worden neergelegd, omdat zij een bepaalde expertise hebben. Er is echter niet bekend, hoe deze vorm van taakverdeling en samenwerking in de praktijk wordt uitgevoerd en ervaren.

In dit onderzoek wordt een casestudy uitgevoerd naar het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief. Daarmee wordt een poging gedaan om aan de hand van inzichten uit de literatuur te onderzoeken hoe het samenwerkingsproces verloopt van een netwerk waarin gewerkt wordt aan het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking. Van Lindert en De Jonge (2022) constateren dat door samenwerking de sportparticipatie zal toenemen, terwijl organisaties uit de sector aangeven niet bereid zijn om zaken los te laten en over te dragen. De constatering van Van Lindert en De Jonge (2022) wijst op een organisatieprobleem, dat (mede) ten grondslag ligt aan het niet vooruitkomen van de sportparticipatie van mensen met een beperking.

Het is daarom interessant om onderzoek te doen naar de dynamiek tussen organisaties uit dit veld, om zo te onderzoeken of het inderdaad een organisatieprobleem is en zo ja, waar dit dan aan ligt. Door eerst te onderzoeken of het proces van een bestaande samenwerking wel goed verloopt, kan gekeken worden wat er gebeurt binnen een netwerksamenwerking wanneer de genoemde bezwaren door organisaties worden losgelaten. Vanuit de casestudy in dit onderzoek wordt een poging gedaan om aan de hand van inzichten uit de literatuur en interviews met professionals uit de sport te begrijpen wat er speelt tijdens het samenwerkingsproces in een netwerksamenwerking. Met dit onderzoek wordt getracht een aanvulling of nuancering aan te brengen in de constatering van het organisatieprobleem door Van Lindert en De Jonge (2022), door inzichten op te halen uit een netwerksamenwerking uit de praktijk.

1.4. Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om organisaties meer inzicht te bieden in de factoren die van invloed zijn op het samenwerkingsproces binnen een netwerksamenwerking en daarmee het kennisniveau en mogelijk het vertrouwen rondom netwerksamenwerkingen te vergroten.

Om dit te bereiken worden de factoren van het samenwerkingsproces binnen een netwerksamenwerking onderzocht vanuit de literatuur om vervolgens sportprofessionals die actief zijn in een netwerksamenwerking te bevragen naar de werking van deze factoren in de praktijk.

1.5. De centrale onderzoeksvraag

Hoe verloopt de samenwerking tussen organisaties die het netwerk Zichtbaar Sportief vormen volgens betrokken professionals, welke knelpunten identificeren zij die een toename van de sportparticipatie van mensen met een beperking belemmeren en hoe kunnen deze worden aangepakt?

Om een antwoord te kunnen formuleren op deze hoofdvraag wordt een single casestudy uitgevoerd naar de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief. Het model dat in het theoretisch kader (zie paragraaf 3.5) wordt opgesteld, wordt gebruikt om te verklaren hoe de samenwerking verloopt tussen de partners uit deze netwerksamenwerking. Daarnaast worden de respondenten gevraagd om te beschrijven welke knelpunten zij identificeren als het gaat om het bevorderen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking. Tot slot worden enkele conclusies en aanbevelingen van het onderzoek van Van Lindert en De Jonge (2022) met de respondenten gedeeld en wordt hen gevraagd hierop te reflecteren aan de hand van eigen ervaringen binnen Zichtbaar Sportief. Aan de hand van het theoretisch model wordt de case geanalyseerd en worden ervaringen en inzichten van de respondenten in kaart gebracht.

1.6. Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zijn deelvragen opgesteld om stapsgewijs het antwoord op de hoofdvraag te kunnen formuleren. De deelvragen zijn onderverdeeld in vragen die op basis van de literatuur beantwoord kunnen worden en vragen die op basis van de empirische data die binnen dit onderzoek wordt verzameld. Binnen dit onderzoek zullen de volgende deelvragen worden beantwoord:

Op basis van literatuur:

1. Wat is een netwerksamenwerking?
2. Welke factoren zijn van invloed op de samenwerking tussen organisaties binnen een netwerksamenwerking?

Op basis van empirische data:

3. Welke actoren nemen deel aan de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief en wat is de rol van elke organisatie binnen de samenwerking?
4. Welke factoren zijn volgens betrokkenen van invloed op de samenwerking tussen organisaties binnen de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief?
5. Welke factoren dragen volgens betrokkenen bij aan de legitimering van de aanpak van een netwerksamenwerking voor de organisaties die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief?
6. In hoeverre draagt de samenwerking Zichtbaar Sportief volgens de betrokkenen bij aan het gezamenlijke doel van de netwerksamenwerking?

De eerste twee deelvragen worden op basis van bestaande literatuur beantwoord en zullen in dit onderzoeksrapport reeds beantwoord worden in het theoretisch kader. Voor de beantwoording van deze deelvragen wordt de wetenschappelijke kennis gebruikt die in de literatuurstudie wordt besproken. Het antwoord op deelvraag twee dat voortkomt uit deze literatuurstudie wordt weergegeven in de vorm van een model, dit is het theoretisch model dat binnen dit onderzoek centraal staat. Het beantwoorden van de twee deelvragen in het theoretisch kader zorgt er dus voor dat er met behulp van deze antwoorden een operationalisering kan worden opgemaakt van het theoretisch

model. In het methoden hoofdstuk zal de positie van literatuur binnen dit onderzoek nader worden toegelicht.

1.7. Maatschappelijke relevantie van het vraagstuk

Jaarlijks wordt er zo'n 1,4 miljard euro besteed aan sport, waarvan ongeveer 10% bij de nationale overheid vandaan komt en de overige 90% bij de gemeenten. Ongeveer een kwart van het gemeentelijk budget wordt uitgegeven aan sportbeleid en activering, de rest gaat bijna allemaal naar sportaccommodaties (van den Dool & van Eldert, 2019). Via het Nationaal Sportakkoord I en de lokale sportakkoorden wordt er op veel plekken geld vrij gemaakt om de pijler Inclusief sporten en bewegen te ondersteunen. In relatie tot de stagnerende sportparticipatie van mensen met een beperking, is het maatschappelijk relevant om onderzoek te doen naar de samenwerkingsdynamiek tussen organisaties die financiële middelen ontvangen om deze participatie te vergroten. Zo kan er vanuit een casestudy gereflecteerd worden op de aanname die gedaan wordt, dat door middel van samenwerking er wel iets bewerkstelligd kan worden rondom de sportparticipatie.

Uit het onderzoek van Van Lindert en De Jonge (2022) blijkt dat er nog weinig (en weinig effectief) wordt samengewerkt door organisaties uit het landschap van sporten en bewegen voor mensen met een beperking. Gesteld wordt dat organisaties hun toekomst proberen te borgen door zo veel mogelijk werkzaamheden bij zichzelf te houden, terwijl de overheid juist aanstuurt op samenwerking. Dit onderzoek gaat na of de aanname dat er via samenwerking meer bereikt kan worden gegrond is of een beleidsbias die slechts mager onderbouwd is.

Het deelakkoord *inclusief sporten en bewegen* maakt onderdeel uit van het Nationaal Sportakkoord. In het Nationaal Sportakkoord wordt gesteld dat VWS, VSG/VNG en NOC*NSF zich gemeenschappelijk verantwoordelijk voelen om zoveel mogelijk Nederlanders te laten sporten en bewegen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2018). In het deelakkoord wordt geschreven: "*hokjesdenken laten we los*" ... "*aangepast sporten ruilen we in voor inclusief sporten en bewegen*". Door middel van regionale en lokale allianties die aansluiten bij bestaande netwerken en structuren, wordt samenwerking gestimuleerd. De netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief richt zich op mensen met een visuele beperking en bestaat uit een combinatie van organisaties met verschillende expertises en verantwoordelijkheden. Het is een voorbeeld van de samenwerking die door de beleidsmakers als wenselijk wordt gezien.

Volgens Kenis en Provan (2008a) is er behoefte aan communicatie naar buiten toe over de successen van het netwerk, zodat nieuwe organisaties, middelen en steun kunnen worden gemobiliseerd (Kenis & Provan, 2008a). Voor organisaties die actief zijn of willen worden in samenwerkingsverbanden, is het fijn als zij op basis van onderzoek kunnen onderbouwen waarom dit van meerwaarde kan zijn voor de organisatie. Met dit onderzoek worden inzichten verworven omtrent het samenwerkingsproces van een netwerksamenwerking en wordt getracht om aan de hand van deze inzichten concrete aanbevelingen te doen richting koepelorganisaties die dit soort samenwerking proberen te stimuleren.

1.8. Wetenschappelijk relevantie van het vraagstuk

Met dit onderzoek wordt gepoogd een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur omtrent netwerksamenwerkingen, in dit geval binnen het landschap van sporten en bewegen voor mensen met een beperking.

Ten eerste wordt met dit onderzoek een vervolg gegeven aan de beweringen die Van Lindert en De Jonge (2022) doen in hun onderzoek naar het landschap en de betekenissen binnen het inclusief sporten en bewegen voor mensen met een beperking. Dit laatstgenoemde onderzoek dient dan ook als aanleiding voor het onderzoeken van de samenwerkingsdynamiek tussen organisaties uit het benoemde landschap en de mogelijke organisatieproblematiek die hier speelt. Aan de hand van de

factoren uit het theoretisch model dat in paragraaf 3.5 wordt gepresenteerd, wordt een casestudy uitgevoerd naar een netwerksamenwerking uit de praktijk, met professionals die hier al jaren actief in zijn en hierdoor vanuit een concrete praktijksituatie inzicht kunnen verschaffen in de organisatiedynamiek.

Naast het in kaart brengen van de dynamiek van een netwerksamenwerking, wordt in de probleemstelling en aanleiding van dit onderzoek ook besproken dat de huidige beleidsaanpak nog niet heeft geleid tot een toename van de sportparticipatie van mensen met een beperking. Dit komt mogelijk door een gebrekkige samenwerking tussen hierbij betrokken organisaties uit de sector. Met dit onderzoek wordt getracht een reflectie te genereren op deze bewering.

Tot slot wordt er binnen dit onderzoek een uitgebreide literatuurstudie gedaan naar bestaand (internationaal) onderzoek naar de structuur van netwerksamenwerkingen en de factoren die van belang zijn als het gaat over de samenwerking binnen een dergelijke netwerkorganisatie. Deze literatuurstudie zal uiteindelijk leiden tot een aanpassing op de bestaande theoretische modellen die hiervoor zijn opgesteld. Er zal naar de overeenkomsten en verschillen tussen bestaande kennis worden gekeken, zodat er een theoretisch model opgesteld kan worden dat aansluit bij de casestudy die wordt uitgevoerd binnen dit onderzoek. Twee bestaande theoretische modellen en drie wetenschappelijke artikelen, zullen geïntegreerd worden tot een aangepast theoretisch model.

2. Literatuurstudie

In de inleiding van dit onderzoek is een hoofdvraag opgesteld en zijn er zeven verschillende deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn ofwel te beantwoorden op basis van literatuur of op basis van empirische data. In deze literatuurstudie wordt uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar de begrippen die in de hoofdvraag en deelvragen worden besproken. Dat betekent dat er aandacht is voor de betekenis van een netwerksamenwerking en de factoren die volgens de theorie van invloed zijn op de samenwerking tussen organisaties binnen een netwerksamenwerking. Dit heeft als doel om in het theoretisch kader antwoord te kunnen geven op de twee deelvragen die op basis van literatuur beantwoord kunnen worden. Vervolgens zal de literatuur in het theoretisch kader worden toegepast in het kader van de deelvragen en de hoofdvraag die naar aanleiding van empirische data beantwoord dienen te worden.

2.1. Wat is een organisatienetwerk en wanneer is het geschikt?

Powell (1990) houdt zich bezig met het proces waarin ideeën en de praktische uitvoering van ideeën zich bewegen in en tussen organisaties. Hij is met name geïnteresseerd in de rol van netwerken bij het faciliteren of juist belemmeren van die overdracht. Powell (1990) stelt dat er naast de markt en de hiërarchie nog een derde vorm van coördineren is, namelijk het organisatienetwerk. Het organisatienetwerk kenmerkt zich door duurzame afhankelijkheden en informatieverkeer tussen partners, terwijl flexibiliteit voor de betrokken partijen behouden blijft (Powell, 1990 p. 324-326). Het netwerk bevindt zich als het ware tussen organisaties en de samenwerking is voornamelijk gebaseerd op vertrouwen en reciprociteit (een gelijke behandeling over en weer). Powell (1990) stelt drie factoren vast die bepalen in welke mate het organisatienetwerk geschikt is als coördinatievorm.

Ten eerste **kennis**, er dient sprake te zijn van een grote kennisintensiteit bij de samenwerkingspartners omtrent de te produceren diensten en/of goederen en dus veel professionaliteit. De partners moeten goed van elkaar weten wat ieders kwaliteiten zijn binnen de samenwerking en op basis daarvan niet alleen informatie uitwisselen, maar ook gedeelde waarden creëren. Ten tweede **flexibiliteit**, om in te kunnen spelen op wijzigingen van de opdracht is het belangrijk dat er geen vaste hiërarchische relaties zijn binnen het netwerk. De organisaties kunnen zo taken makkelijk herverdelen en de uitvoering kenmerkt zich door "*learning by doing*". Tot slot de factor **vertrouwen**, waarbij wordt bedoeld op het feit dat reputatie en vertrouwen gedurende de samenwerking een sterker bindmiddel wordt dan formele afspraken en individuele financiële belangen. Het uitwisselen van informatie en kennis leidt geleidelijk tot een compleet en positief beeld omtrent de kwaliteiten van de partners onderling.

2.2. Samenwerken tussen publieke en private organisaties

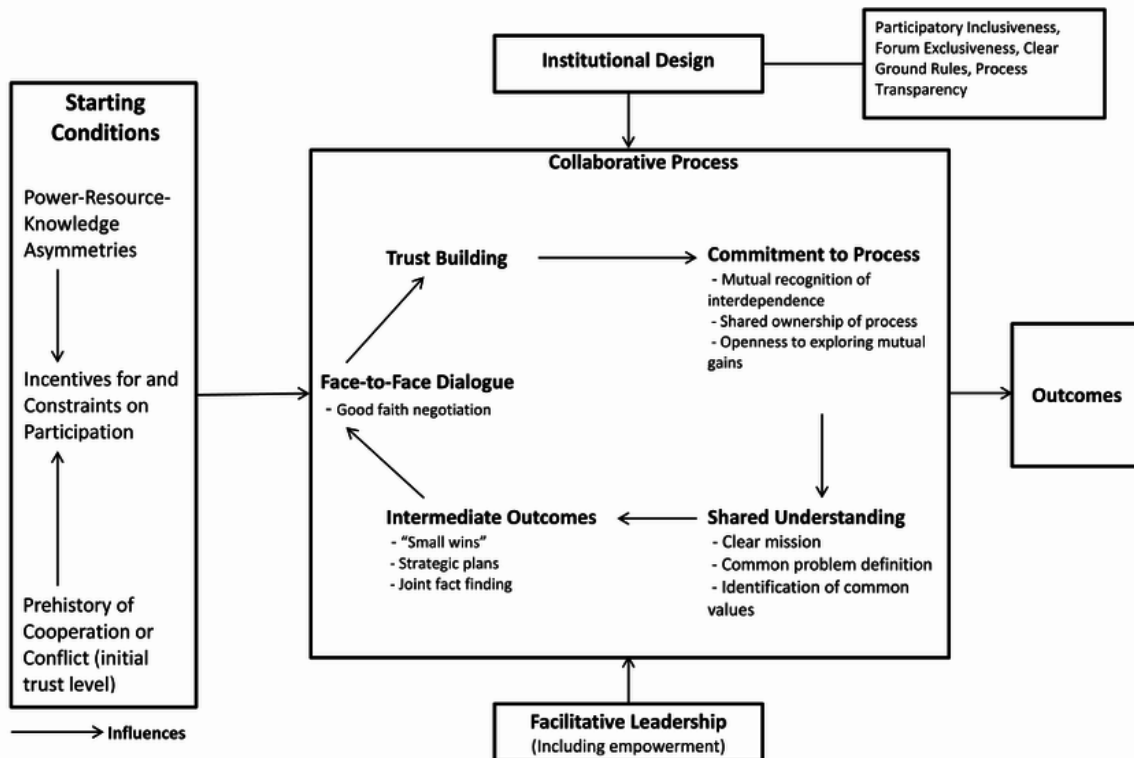
Ansell en Gash publiceren in 2008 het artikel *Collaborative Governance in Theory and Practice*, met daarin ook hun model *A Model of Collaborative Governance*. Ansell & Gash (2008) definiëren *collaborative governance* als een wijze van besturen waarbij een of meer publieke organisaties rechtstreekse samenwerking aangaan met niet-statelijke organisaties in een gezamenlijk besluitvormingsproces dat formeel, consensusgericht en weloverwogen is en als doel heeft om publiek beleid te maken, implementeren of publieke programma's/middelen te beheren.

Hierin zijn zes onderdelen te herkennen:

1. Het initiatief komt vanuit een publieke organisatie.
2. De deelnemers van de samenwerking zijn niet-statelijke organisaties.
3. Alle deelnemers doen mee aan de besluitvorming, ze worden niet alleen geconsulteerd.
4. Het is een formele samenwerking met gezamenlijke overleggen.
5. De samenwerking streeft naar het maken van beslissing gebaseerd op consensus.
6. De focus van de samenwerking ligt op publiek beleid of publieke dienstverlening.

Dit wil zeggen dat *collaborative governance* volgens Ansell en Gash (2008) een organisatievorm is waarbij publieke en private organisaties samenwerken op een onderscheidende manier, door bepaalde processen te gebruiken waarbij wetten en regels worden opgesteld voor het creëren van publieke goederen. Ansell en Gash (2008) benoemen als tweede onderdeel dat de deelnemers niet-staatelijke organisaties zijn, zoals non-profitorganisaties, maatschappelijke organisaties en burgerinitiatieven. Zo kunnen NGO's, maatschappelijke organisaties en bedrijven samenwerken om bijvoorbeeld milieukwesties aan te pakken of sociale ontwikkeling te bevorderen. Bij private organisaties wordt vaak gedacht aan bedrijven, maar dit kunnen onder andere ook verenigingen en stichtingen zijn. Communicatiestromen lopen tussen alle betrokken organisaties en stakeholders die betrokken zijn bij de samenwerking en het idee is ook dat zij elkaar wederzijds beïnvloeden. Op deze manier kan de samenwerking er voor zorgen dat ook de niet-staatelijke organisaties echte verantwoordelijkheid krijgen voor het (mede)creëren van overheidsbeleid. Dit kan leiden tot innovatieve oplossingen voor complexe problemen en kan bijdragen aan een meer inclusieve en participatieve vorm van besluitvorming.

Het model van *Collaborative Governance* van Ansell en Gash (2008), bestaat uit startcondities, een institutioneel design, facilitair leiderschap, het samenwerkingsproces en de uitkomsten. De eerste drie onderdelen vormen samen de cruciale bijdragen voor de context van het samenwerkingsproces.



Afbeelding 2: A Model of Collaborative Governance van Ansell & Gash (2008).

2.2.1. Startcondities

De startcondities bepalen de basis van het onderlinge vertrouwen, conflict en het sociale kapitaal dat er is bij aanvang van de samenwerking. De verdeling van macht en bronnen binnen de samenwerking moeten zo veel mogelijk in balans zijn. Als sommige partners niet voldoende capaciteit, status of bronnen hebben om mee te kunnen doen op gelijke voet met andere partners, zal de samenwerking vatbaar zijn voor machtsmisbruik door de sterkere partijen. Ook is het belangrijk dat het duidelijk is wat voor elke organisatie de drijfveer is om bij te dragen aan de samenwerking. De verwachtingen die organisaties hebben omtrent de uitkomsten, zal ook bepalen hoeveel energie en tijd zij in de samenwerking zullen steken. De drijfveren van organisaties zullen toenemen als zij een direct verband

tussen hun bijdrage en concrete en effectieve beleidsuitkomsten zien, terwijl ze juist laag zullen zijn als de uitkomsten ook individueel of op een andere manier bereikt kunnen worden. Tot slot bouwt een samenwerking vaak voort op een geschiedenis tussen organisaties. Het succes van de samenwerking hangt er daarmee dus ook vanaf of organisaties eerder in conflict zijn geweest of juist al gezamenlijk succeservaringen hebben opgedaan.

2.2.2. Het institutionele ontwerp

Het institutionele ontwerp bepaalt welke basisregels er zullen gelden tijdens de samenwerking. Dit is cruciaal voor de procedurele legitimiteit van de samenwerking. Zo moet er bepaald worden welke organisaties mee mogen doen. Het is hierbij belangrijk dat de groep organisaties een sterke representatie is van de stakeholders die betrokken moeten zijn in het kader van het doel van de samenwerking. Tot slot zijn ook duidelijke basisregels en transparantie rondom het samenwerkingsproces belangrijke onderdelen van het institutionele ontwerp. Beide dragen bij aan de procedurele legitimiteit en het opbouwen van onderling vertrouwen.

2.2.3. Facilitair leiderschap

Het leiderschap voorziet in bemiddeling tussen de partners en de benodigde facilitering van de organisatie van de samenwerking. Het gaat om het samenbrengen van de verschillende partijen en hen enthousiast maken voor de samenwerking. De organisatie die het netwerk leidt moet voldoende aandacht besteden aan de integriteit van de consensusvorming en samen met de partners overleggen om alle voordelen van de samenwerking te ontdekken. De leider moet tot slot ook zorgen voor duidelijke basisregels, werken aan het opbouwen van onderling vertrouwen, het faciliteren van dialoog en het ontdekken van gezamenlijke winsten die behaald kunnen worden.

2.2.4. Het samenwerkingsproces

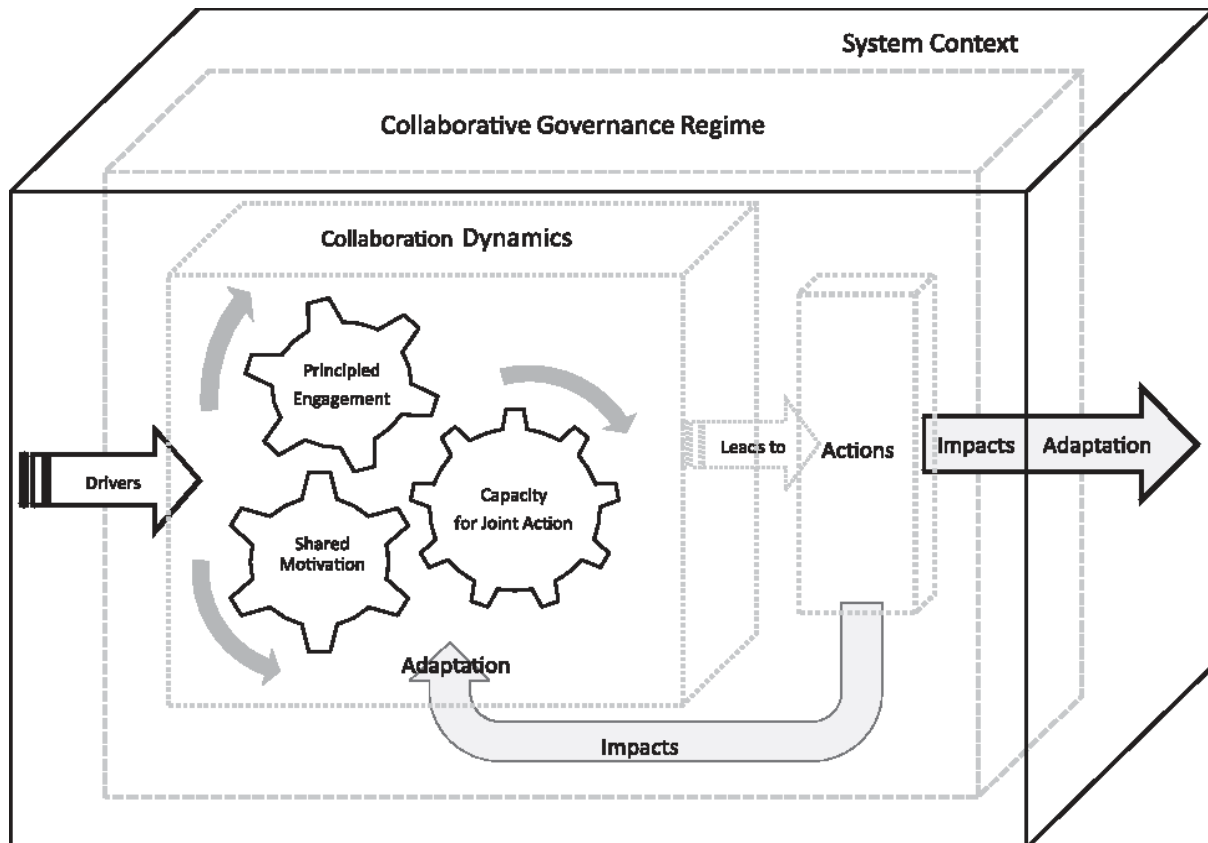
Het model van Ansell en Gash (2008) richt zich naast de hierboven beschreven contextfactoren op het samenwerkingsproces. Met dit model benadrukken zij het veranderlijke samenwerkingsproces op basis van de veranderlijke context; het proces is cyclisch en iteratief. Het samenwerkingsproces bestaat uit vijf onderdelen:

Ten eerste persoonlijke **dialoog**, om de mogelijkheden voor gezamenlijke successen te ontdekken moeten alle betrokken partijen met elkaar in dialoog. Ten tweede het opbouwen van **vertrouwen**, het opbouwen van vertrouwen kost tijd en vraagt om een toewijding voor lange-termijn om gezamenlijke doelen te behalen. Ten derde mate van **toewijding** aan het proces, het ontwikkelen van de overtuiging dat te goeder trouw handelen omtrent gezamenlijke belangen de beste manier is om de gewenste beleidsdoelen te behalen. Deze toewijding hangt ook af van het vertrouwen dat verschillende partijen hebben en dat zij elkaars perspectieven en belangen respecteren. Ten vierde de **gedeelde visie**, de betrokken partijen moeten een gedeeld begrip ontwikkelen of wat zij als collectief kunnen bereiken, dus een gemeenschappelijk doel. En tot slot het bereiken van **tussentijdse resultaten**, de samenwerking profiteert van kleine overwinningen die gedurende de samenwerking behaald kunnen worden. Tussentijdse successen kunnen positief werken in het samenwerkingsproces waarin vertrouwen wordt opgebouwd en de toewijding toeneemt.

2.3. Samenwerken over de publieke grenzen heen

Emerson, Nabatchi en Balogh publiceren in 2011 het artikel *An Integrative Framework for Collaborative Governance*, waarbinnen hun raamwerk voor *collaborative governance* centraal staat. Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) definiëren *collaborative governance* als de processen en structuren van publieke beleidsbepaling en beleidsuitvoering, waarin mensen op constructieve wijze worden betrokken over de grenzen van publieke organisaties, overheidslagen en/of de publieke, private en maatschappelijke sectoren, om zo een maatschappelijke meerwaarde te creëren die anders niet

gerealiseerd zou kunnen worden. Hiermee beperken de auteurs de samenwerkingen niet alleen tot de formele en door de staat geïnitieerde samenwerkingen, maar vallen ook samenwerkingen tussen de overheid en organisaties uit zowel de private, publieke als maatschappelijke sector binnen de definitie. In het *Integrative Framework for Collaborative Governance* van Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) worden drie dimensies onderscheiden, waartussen causale relaties worden gelegd. Deze zullen hieronder apart worden besproken.



Afbeelding 3: *Integrative Framework for Collaborative Governance* (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011).

2.3.1. De systeemcontext

De systeemcontext bestaat uit de politieke, wettelijke, sociaal economische en milieu factoren die hun wederzijdse invloed hebben op (en beïnvloed worden door) het *collaborative governance regime*. Vanuit deze invloeden ontstaan drijfveren (leiderschap, prikkels, wederzijdse afhankelijkheden en onzekerheid) die het ontstaan en de richting van het *collaborative governance regime* bepalen.

- Leiderschap: de aanwezigheid van een aangewezen leider die in de positie is om bronnen en steun voor het samenwerkingsverband te verzamelen.
- Prikkels: dit kunnen interne prikkels (problemen, behoefte aan bronnen, belangen of kansen) of externe prikkels zijn (situationele of institutionele crisissen, bedreigingen of kansen).
- Wederzijdse afhankelijkheden: het niet kunnen bereiken van het doel op individuele basis is een belangrijke (ook wel de ultieme) drijfveer om samen te werken.
- Onzekerheid: dit is met name een drijfveer bij *wicked problems*, doordat organisaties samenwerking opzoeken op onzekerheden die voortkomen uit complexe problematiek samen willen verkleinen, oplossen of tenminste de bijkomende risico's willen delen.

2.3.2. Het collaborative governance regime (CGR)

Met het *collaborative governance regime* (CGR) wordt geduid op het systeem van publieke besluitvorming waarbij grensoverschrijdende samenwerking het voornaamste patroon is waarop gedrag en activiteiten zijn gebaseerd. Dit systeem bestaat zowel uit samenwerkings-dynamiek als

samenwerkings-acties, welke samen bepalen van welke kwaliteit het CGR is en in hoeverre deze ontwikkeld en effectief is.

2.3.3. De samenwerkingsdynamiek en acties

De samenwerkingsdynamiek bestaat uit drie verschillende componenten en de interactie tussen die drie componenten leidt tot de samenwerkings-acties die er worden uitgevoerd. De acties leiden uiteindelijk tot uitkomsten die impact hebben zowel binnen het CGR (invloed op de samenwerkingsdynamieken binnen de systeem-context) als daarbuiten (impact en resultaten op het complexe probleem/doel waaraan wordt samengewerkt binnen het CGR). De drie componenten binnen de samenwerkings-dynamiek zijn:

Ten eerste de **principiële betrokkenheid**, organisaties (en medewerkers) met verschillende werkzaamheden, relaties, identiteiten en doelen werken over de grenzen van hun eigen institutionele, sectorale of rechtseigen grenzen om problemen op te lossen of waarde te creëren. Zij brengen daarin hun eigen handelen, waarden, belangen en kennis in mee en hebben daarbij ook een eigen cultuur, missie en mandaat van hun achterban. Door middel van het ontdekken, definiëren, overleggen en vaststellen vindt een dynamisch sociaal ontwikkelingsproces plaats, waarin een gedeeld doel en belangen worden gecreëerd en een daarbij passende handelingsstrategie.

Ten tweede de **gedeelde motivatie**, een zichzelf versterkende cyclus waarin onderling vertrouwen, onderling begrip, interne legitimiteit en toewijding elkaar beïnvloeden. Vertrouwen zorgt ervoor dat mensen verder kunnen kijken dan hun persoonlijke, institutionele en rechterlijke kaders en perspectieven en ook de belangen, behoeften, waarden en beperkingen van een ander kunnen begrijpen.

Tot slot de **capaciteit voor gezamenlijke actie**, het doel van samenwerken is op een gewenste uitkomst te bereiken die individueel niet bereikt kan worden. Het samenwerkingsverband genereert een nieuwe en andere capaciteit, welke blijft bestaan (en eventueel nog verder kan toenemen) gedurende de periode van het samenwerkingsverband. De capaciteit is als het ware de schakel tussen de handelingsstrategie en de daadwerkelijke prestaties. Deze gezamenlijke capaciteit bestaat uit procedurele en institutionele afspraken, leiderschap, kennis en bronnen (zoals (subsidie)geld, tijd, technische en logistieke steun, administratieve en organisatorische ondersteuning, benodigde analytische en implementatie vaardigheden, expertise en macht).

2.3.4. Uitkomst: impact en aanpassingen

De uitkomsten van *collaborative governance* kunnen worden onderscheiden in twee categorieën, namelijk impact en aanpassingen. Met impact wordt bedoeld op effecten die het gevolg zijn van de acties die zijn uitgevoerd door het samenwerkingsverband. Dit kunnen opzettelijke en onopzettelijke effecten zijn binnen (een onderdeel van) de bestaande systeemcontext waar men graag verandering in wil aanbrengen. Dit kunnen fysieke, ecologische, sociale, economische en/of politieke effecten zijn en dit kunnen bijvoorbeeld ook nieuwe maatschappelijke goederen of technologische innovaties zijn. De impact kan specifiek, afzonderlijke en van korte duur zijn, maar ook breder van aard, cumulatief en met impact op de lange termijn. Ten tweede kunnen uitkomsten ook aanpassingen zijn, aanpassingen aan de context van een complexe situatie. Voorbeelden van dit soort aanpassingen zijn dat problemen zijn opgelost, nieuwe onderzoeken bepaalde beleidskeuzes bevestigen (of juist weerleggen) en er zich weer nieuwe uitdagingen of kansen voordoen. Al dit soort aanpassingen zorgen voor veranderingen in de algemene systeem context, zoals getekend door Emerson, Nabatchi en Balogh (2011).

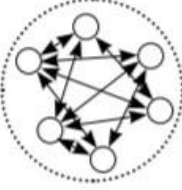
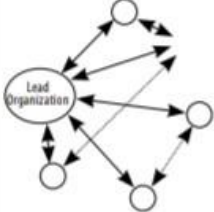
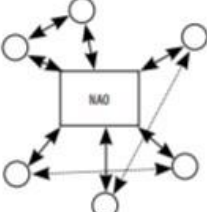
2.4. Samenwerken met resultaat

Het network-governanceperspectief van Kenis en Provan (2008a) stelt dat *network governance* het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van tenminste drie organisaties is, om daarmee samen een *outcome* te bewerkstelligen. Het gaat hierbij dus om een dienst

of product als resultaat van een samenwerkingsverband van verschillende organisaties. Het succes van dit resultaat is niet door een individuele organisatie bewerkstelligd, maar hangt af van het succes van het samenwerkingsverband als geheel.

2.4.1. Drie vormen van network-governance

Anders dan bij marktorganisaties, individuele organisaties en een organisatie met meerdere samenwerkingsrelaties, is de governancevorm van een netwerk volgens Kenis & Provan (2008a) wel geschikt voor het aanpakken van *wicked problems*. Binnen deze governance vorm onderscheiden zij drie verschillende vormen waarin deze netwerken vormen, namelijk het zelfregulerende netwerk, het leiderorganisatie-netwerk en de netwerk administratieve organisatie (zie figuur 3). Welke vorm het meest geschikt is voor het netwerk hangt af van zaken zoals de wijze waarop het netwerk is ontstaan en ontwikkeld, de financiering van het netwerk en de behoefte aan centrale coördinatie van de netwerkleden.

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Afbeelding 4: Drie vormen van network governance (Kenis & Provan, 2008a).

2.4.2. Factoren voor de effectiviteit van een netwerk organisatie

Kenis en Provan (2008b) hebben onderzocht welke factoren aangeven in welke mate (een vorm van) netwerk governance effectief is. Zij hebben vier factoren onderscheiden die volgens hen bepalen of (een bepaalde vorm van) netwerk governance effectief. Dit zijn:

Ten eerste de mate van aanwezigheid van **vertrouwen** in het netwerk. Een aspect van een relatie waaruit “de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren” blijkt, op basis van positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van een ander. Volgens de onderzoekers is de verdeling van vertrouwen erg belangrijk binnen een netwerk en gaat het er ook om of het vertrouwen wordt beantwoord. Zo moet er een gelijke mate van vertrouwen zijn tussen alle deelnemende organisaties. In figuur 2 is de samenhang tussen de mate van vertrouwen en de geschikte governance vorm te zien.

Ten tweede de grootte van het netwerk in termen van **netwerkleden**, het aantal netwerkleden is van invloed op het aantal relaties tussen organisaties en daarmee de complexiteit van het netwerk. Wanneer het aantal netwerkleden (en de geografische spreiding van organisaties) te groot wordt, maakt dit het moeilijker om fysiek bij elkaar te komen met alle partners. Wanneer er met een groter aantal partners wordt samengewerkt is het raadzaam om voor een leiderorganisatienetwerk of een netwerk administratieve organisatie (NAO) te kiezen (zie figuur 2). Onderzoek wijst uit dat voor een

effectief zelfregulerend netwerk, ongeveer zes tot acht organisaties het maximale aantal partners is. Dit hangt echter sterk samen met andere factoren binnen de samenwerking.

Ten derde de mate van **doelconsensus** onder de leden van het netwerk, netwerkleden moeten gehoor geven aan zowel de doelen van het netwerk als de doelen van de eigen organisatie. Organisaties vormen samenwerkingsovereenkomsten voor allerlei verschillende redenen die gekoppeld kunnen worden aan doelen van individuele netwerkpartners. Wanneer er een algemene consensus is op het bredere doel van het netwerk, zowel wat betreft het doel als het proces, en in de afwezigheid van hiërarchie, zijn netwerkleden meer geneigd om betrokken en toegewijd te zijn aan het netwerk en de samenwerking.

Tot slot het type activiteit in het netwerk, en meer bepaald of daarvoor **netwerkcompetenties** nodig zijn. Organisaties gaan samenwerkingen aan om verscheidene redenen, maar een daarvan is in ieder geval om iets te bereiken wat ze individueel niet zou lukken. Het is voor een netwerk dus belangrijk om te kijken hoe alle benodigde competenties voor het kunnen bereiken van het gezamenlijke doel binnengehaald kunnen worden. De aard van de taken die worden uitgevoerd door de leden zelf (intern) en de daarnaast benodigde externe behoeften zijn twee factoren die dit bepalen.

Door Kenis en Provan (2008a) worden deze vier factoren beoordeeld met de scores laag/weinig, moderaat en hoog. Voor de vorm van network governance die relevant is voor dit onderzoek, het Leiderorganisatie-netwerk, wordt vertrouwen beoordeeld met laag, het aantal netwerkleden met moderaat, doelconsensus relatief laag en de behoefte aan netwerkcompetenties moderaat.

2.5. Het creëren van publieke waarden in een netwerksamenwerking: hoe?

Geuijen doet met name onderzoek naar veranderingen die erop gericht zijn om publieke waarden te creëren in het domein van gedwongen migratie. In de huidige tijd is het volgens haar steeds minder mogelijk om als zelfstandige publieke organisatie werkelijk maatschappelijke meerwaarde te creëren (Geuijen, 2014, p. 91). De toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken vraagt volgens Geuijen (2014) om samenwerking tussen allerlei verschillende publieke en maatschappelijke organisaties. Slechte coördinatie en samenwerking zijn volgens haar echter twee belangrijke oorzaken voor het falen van zulke samenwerkingen. Hieraan ten grondslag ligt onder andere het probleem dat organisaties die in een netwerk samenwerken ook hun eigen doelen moeten bereiken en de professionals vasthouden aan hun eigen visie op het probleem en de gewenste oplossing.

2.5.1. Maatschappelijke meerwaarde in een netwerk

Via Public Value Management wordt al zo'n 25 jaar de focus gelegd op het creëren van maatschappelijke meerwaarde in de publieke sector. Volgens de theorie van Mark Moore (Geuijen, 2014) zijn het hebben van voldoende operationele capaciteiten (kennis en mankracht), legitimiteit en steun van belangrijke betrokken actoren (draagvlak) en een duidelijk doel de drie factoren die hierin van belang zijn. Een netwerksamenwerking is voor de operationele capaciteit een groot voordeel, maar kan voor de doelstelling en het draagvlak zeer nadelig werken (Geuijen, 2014).

Om in een netwerk maatschappelijke meerwaarde te creëren worden drie verschillende factoren beschreven om aan te geven hoe dit mogelijk kan worden. Ten eerste door de **maatschappelijke meerwaarde (het doel)**, de verschillende organisaties moeten een gezamenlijk doel vinden dat de individuele organisatiedoelen overstijgt (doelvervloechting). Hiervoor moet de organisatie ook een deel van haar eigen identiteit inleveren, zodat er een netwerk-identiteit kan ontstaan. Daarnaast door de **legitimerende omgeving**, iedere organisatie in het netwerk moet haar legitimerende omgeving ervan overtuigen om niet alleen te beoordelen op de organisatiedoelen, maar ook op de bijdrage van de organisatie binnen de netwerksamenwerking en haar bijdrage aan de doelen van de netwerksamenwerking. Dat geldt ook voor het moment waarop de budgettering wordt gedaan,

hiervoor is het belangrijk dat het netwerk naar de moederorganisaties en subsidieverstrekkers transparant is omtrent wat het netwerk doet. Tot slot door de **operationele capaciteit**, de medewerkers die deelnemen in een netwerksamenwerking dienen ook op een andere manier samen te werken. Naast hun vertrouwde manier van werken, moeten zij zich een nieuwe werkstijl eigen maken, waarin ze zonder vaste patronen en vanuit meer onbekende overtuigingen moeten werken. Om dit succesvol te laten zijn, moeten deze medewerkers beschermd, ondersteund en versterkt worden, om deze nieuwe manier van “flexibel” werken uit te kunnen voeren.

De theorie van Moore wordt al jaren gebruikt in de publieke sector en in haar artikel spreekt Geuijen (2014) zich uit over publieke organisaties. De door haar aangestipte inzichten zullen, net als de onderzoeken en modellen van de andere onderzoekers, worden meegenomen om in het volgende hoofdstuk de theoretische kaders voor dit onderzoek op te stellen en tot een gecombineerd theoretisch model te komen.

3. Theoretisch kader

In de literatuurstudie zijn vijf relevante wetenschappelijke onderzoeken en artikelen besproken, die tezamen een breed kader geven voor de theoretische onderbouwing van dit onderzoek. In dit theoretisch kader zullen twee onderdelen worden besproken. Ten eerste zal er, na een korte theoretische inleiding, antwoord gegeven worden op de eerste twee deelvragen op basis van de literatuur zoals besproken in het vorige hoofdstuk. De beantwoording van deze twee deelvragen geeft vervolgens de mogelijkheid om het theoretisch kader te schetsen dat de basis vormt voor het empirisch onderzoek dat is uitgevoerd om antwoord te kunnen geven op de beschrijvende deelvragen van dit onderzoek. Dit tweede deel krijgt vorm door het bespreken van de overeenkomsten en verschillen tussen de modellen en de losse factoren die zijn besproken in de literatuurstudie. Dit zal uiteindelijk leiden tot het (samengevoegde) theoretische model dat gebruikt wordt binnen dit onderzoek.

3.1. Organisaties die samenwerken

Organisaties bestaan uit groepen mensen die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken en hierdoor een groep vormen. Dat kunnen doelen zijn waar door de organisaties individueel aan wordt gewerkt, maar zeer regelmatig werken mensen uit verschillende organisaties met elkaar samen. In de publieke sector streven organisaties aan de hand van hun doelen, naar het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Volgens Geuijen (2014) zijn de maatschappelijke uitdagingen te complex, middelen te beperkt en is er te weinig draagvlak voor organisaties om zelfstandig echte maatschappelijke meerwaarde te creëren. Dit kan een aanleiding zijn voor de betrokken organisaties om te participeren binnen Zichtbaar Sportief en roept de vraag op of door het deelnemen aan het samenwerkingsverband wel de gewenste maatschappelijke meerwaarde gecreëerd wordt.

De overheid, het bedrijfsleven, burgers en het maatschappelijk middenveld worden geconfronteerd met langdurende uitdagingen omtrent complexe maatschappelijke problemen (Koppenjan & Klijn, 2004). De inhoud van deze problemen is niet het enige dat deze problemen zo complex maakt, ook het feit dat ze over de traditionele grenzen van organisaties en de grens tussen de private en publieke sector heen gaan, maakt dat actoren worden gedwongen om in strategische arena's en nieuwe netwerken te opereren. De theorieën en modellen van Ansell en Gash (2008) en Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) gaan uit van deze samenwerking tussen publieke en private organisaties en voor hen behoort dit tot de kern van *collaborative governance*. Geuijen (2014) onderstreept het belang van de trend waarin organisaties worden gedwongen om in nieuwe netwerken te opereren, door te stellen dat (maatschappelijke) problemen te complex worden, de middelen voor oplossingen te beperkt zijn en er te weinig draagvlak is om echt met deze oplossingen aan de slag te gaan.

Binnen het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief wordt door zes private non-profit organisaties samengewerkt. Hoewel de organisaties regelmatig samenwerken met publieke instanties en soms ook publieke financiering ontvangen, hebben ze een onafhankelijke juridische status en worden ze niet rechtstreeks bestuurd door de overheid. De organisaties worden gefinancierd door onder andere ledencontributies, giften, subsidies, de overheid en (sponsoring vanuit) het bedrijfsleven. NOC*NSF werkt nauw samen met de Nederlandse overheid door afspraken met hen te maken over de financiering van de Nederlandse sportsector, het sportbeleid en de uitvoering daarvan.

Voor organisaties die te maken hebben met (de aanpak van) maatschappelijke uitdagingen geven Kenis en Provan (2008a) met een viertal factoren een aanzet om te bepalen welke netwerkform het meest geschikt is voor een bepaald samenwerkingsverband. Ook Powell (1990), Ansell en Gash (2008a), Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) en Geuijen (2014) hebben onderzoek gedaan naar factoren die een rol spelen in de voorbereiding van een samenwerkingsverband, tijdens de uitvoeringsperiode van

acties van samenwerkingsverbanden en rondom de uitkomsten van een samenwerkingsverband. Binnen de literatuurstudie van dit onderzoek zijn deze uitgebreid besproken. Eerst zal er nu antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen van dit onderzoek, waarna vervolgens aan de hand van dezelfde artikelen het centrale theoretische model (figuur 4) wordt beschreven waarmee de casestudy Zichtbaar Sportief onderzocht zal worden.

3.2. Wat is een netwerksamenwerking?

De eerste twee deelvragen die binnen dit onderzoek zijn opgesteld zijn te beantwoorden op basis van theorie. Ten eerste zal er hier antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag van dit onderzoek. Deze deelvraag luidt:

Wat is een netwerksamenwerking?

Binnen de literatuurstudie zijn er vier definities besproken van de netwerksamenwerking, namelijk de definities van Powell (1990), Ansell en Gash (2008), Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) en Kenis en Provan (2008a).

Auteur	Begrip	Definitie
Powell (1990)	Organisatie-netwerk	Het organisatienetwerk kenmerkt zich door duurzame afhankelijkheden en informatieverkeer tussen partners, terwijl flexibiliteit voor de betrokken partijen behouden blijft (Powell, 1990 p. 324-326). Het netwerk bevindt zich als het ware tussen organisaties en de samenwerking is voornamelijk gebaseerd op vertrouwen en reciprociteit (een gelijke behandeling over en weer).
Ansell en Gash (2008)	<i>Collaborative governance</i>	Ansell en Gash (2008) definiëren <i>collaborative governance</i> als een wijze van besturen waarbij een of meer publieke organisaties rechtstreekse samenwerking aangaan met niet-statelijke organisaties in een gezamenlijk besluitvormingsproces dat formeel, consensusgericht en weloverwogen is en als doel heeft om publiek beleid te maken, implementeren of publieke programma's/middelen te beheren.
Emerson, Nabatchi en Balogh (2011)	<i>Collaborative governance</i>	Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) definiëren <i>collaborative governance</i> als de processen en structuren van publieke beleidsbepaling en beleidsuitvoering, waarin mensen op constructieve wijze worden betrokken over de grenzen van publieke organisaties, overheidslagen en/of de publieke, private en maatschappelijke sectoren, om zo een maatschappelijke meerwaarde te creëren die anders niet gerealiseerd zou kunnen worden.
Kenis en Provan (2008a)	<i>Network governance</i>	Het network-governanceperspectief van Kenis en Provan (2008a) stelt dat <i>network governance</i> het verbinden of delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties van tenminste drie organisaties is, om daarmee samen een <i>outcome</i> te bewerkstelligen. Het gaat hierbij dus om een dienst of product als resultaat van een samenwerkingsverband van verschillende organisaties. Het succes van dit resultaat is niet door een individuele organisatie bewerkstelligt, maar hangt af van het succes van het samenwerkingsverband als geheel.

Binnen dit onderzoek zal een definitie worden gebruikt welke een combinatie vormt van de beschreven definities. De definitie van een netwerksamenwerking die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt is als volgt:

Een netwerksamenwerking is een samenwerkingsverband waarbij drie of meer organisaties (uit minimaal twee verschillende sectoren) een rechtstreekse samenwerking aangaan om een gemeenschappelijke publieke doelstelling te bereiken. Dit gebeurt d.m.v. het delen van informatie, middelen, activiteiten en competenties. Het resultaat kan individueel niet of niet met voldoende kwaliteit worden bereikt door de organisaties individueel, er is sprake van duurzame afhankelijkheden. Het succes van het resultaat van de samenwerking hangt af van het succes van samenwerkingsverband als geheel.

De gegeven definities en centrale definitie binnen dit onderzoek vormen daarmee tevens het antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek. Naast deze definiëring biedt de literatuurstudie ook de mogelijkheid om de tweede deelvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

3.3. Samenwerkingsfactoren binnen een netwerksamenwerking

De definities van de in de literatuurstudie bestudeerde wetenschappelijke artikelen bieden een basis voor het begrijpen van de wijze waarop en met name vanuit welke noodzaak er netwerksamenwerkingen ontstaan. In de bestudeerde artikelen worden daarnaast factoren die een rol spelen in het proces van een netwerksamenwerking beschreven. Powell (1990), Kenis en Provan (2008a) en Geuijen (2014) bespreken elk drie of vier factoren, terwijl Ansell en Gash (2008) en Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) in hun artikelen een model presenteren waarin meerdere lagen en factoren binnen het samenwerkingsproces uiteen worden gezet. De tweede deelvraag die binnen dit onderzoek is opgesteld luidt:

Welke factoren zijn volgens theorie van invloed op de samenwerking tussen organisaties binnen een netwerksamenwerking?

Om antwoord te geven op deze deelvraag wordt in de volgende tabel een overzicht gegeven van de factoren die volgens de vijf besproken wetenschappelijke artikelen van invloed zijn op de samenwerking tussen organisaties binnen een netwerksamenwerking.

	Powell (1990)	Ansell en Gash (2008)	Emerson, Nabatchi en Balogh (2011)	Provan en Kenis (2008a)	Geuijen (2014)
1.	Vertrouwen	Vertrouwen	Gedeelde motivatie	Vertrouwen	
2.		Gedeelde visie	Principiële betrokkenheid	Doelconsensus	Maatschappelijke meerwaarde, doel
3.		Toewijding aan de samenwerking			Legitimerende omgeving
4.		Tussentijdse resultaten			
5.		Persoonlijke dialoog			
6.	Kennis		Capaciteit voor gezamenlijke actie	Netwerk-competenties	Operationele capaciteit
7.	Flexibiliteit				
8.				De grootte van het netwerk	

Het antwoord op deelvraag 2 is dus, dat de factoren die volgens de theorie van invloed zijn op de samenwerking tussen organisaties binnen een netwerksamenwerking de volgende zijn: vertrouwen (drie keer), een gedeelde motivatie, een gedeelde visie, principiële betrokkenheid, doelconsensus, maatschappelijke meerwaarde (doel), toewijding aan de samenwerking, een legitimerende omgeving, tussentijdse resultaten, persoonlijke dialoog, kennis, capaciteit voor gezamenlijke actie, netwerkcompetenties, operationele capaciteit, flexibiliteit en de grootte van het netwerk.

In bovenstaande tabel is te zien dat er overeenkomstige en verschillende factoren worden benoemd door de onderzoekers. Om een uitputtend theoretisch model ter ondersteuning van het empirische gedeelte van dit onderzoek op te kunnen stellen, is er kritisch gekeken naar de bestaande factoren en modellen.

3.4. Centraal theoretisch model

Na de literatuurstudie die in het kader van dit onderzoek is uitgevoerd en aan de hand van het antwoord op de tweede deelvraag van dit onderzoek, is er geconstateerd dat er zowel overeenkomstige als verschillende factoren worden gebruikt door de onderzoekers. Deze verschillen komen op een aantal manieren tot uiting.

Ten eerste hebben de factoren die door Powell (1990), Kenis en Provan (2008a) en Geuijen (2014) worden beschreven enkel betrekking op het proces van de samenwerking zelf, terwijl Ansell en Gash (2008) en Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) ook de fase van netwerkvorming en het resultaat meenemen in hun modellen. De factoren die een rol spelen in het samenwerkingsproces volgens de eerstgenoemde artikelen, bevatten echter verschillende factoren die al bij de vorming van het netwerk in gang gezet worden en sterke samenhang vertonen met de startcondities van Ansell en Gash (2008) en drijfveren van Emerson, Nabatchi en Balogh (2011).

Ten tweede ontbreekt in het model van Ansell en Gash (2008) een factor die door alle andere auteurs wel wordt benoemd, namelijk kennis (Powell, 1990), capaciteit voor gezamenlijke actie (Emerson, Nabatchi & Balogh, 2011), netwerk-competenties (Kenis & Provan, 2008a) en operationele capaciteit (Geuijen, 2014). Daarnaast ontbreekt ook de factor van de grootte van het netwerk (het aantal netwerkkleden) van Kenis en Provan (2008a). Dit terwijl het aantal netwerkkleden van invloed is op de complexiteit van het netwerk en sterk samenhangt met andere factoren die wel in het model van Ansell en Gash (2008) zijn opgenomen, zoals de mogelijkheden tot persoonlijke dialoog en het aantal partijen waarmee tot een gedeelde visie gekomen dient te worden.

Ten derde stelt Powell (1990) dat flexibiliteit een van de drie belangrijkste factoren is binnen het samenwerkingsproces. Het is volgens hem belangrijk dat er geen vaste hiërarchische relaties zijn, om zo flexibel om te kunnen gaan met wijzigingen van de opdracht(en) van het samenwerkingsverband. Ansell en Gash (2008) presenteren facilitair leiderschap als aparte factor, waarbij de leidinggevende organisatie de netwerksamenwerking faciliteert door middel van het organiseren van de samenwerking. Kenis en Provan (2008a) spreken van drie verschillende aanstuuringsvormen van netwerken (zie figuur 3), waarbij er afhankelijk van de governance vorm wel of geen leidinggevende organisatie is. Dit kan een aparte organisatie zijn of een organisatie zijn die ook deelneemt aan het primaire proces van de netwerksamenwerking. Aangezien het leiderschap een aparte factor vormt buiten het samenwerkingsproces in het model van Ansell en Gash (2008), is de flexibiliteit van organisaties binnen het proces een factor die toegevoegd kan worden aan het model.

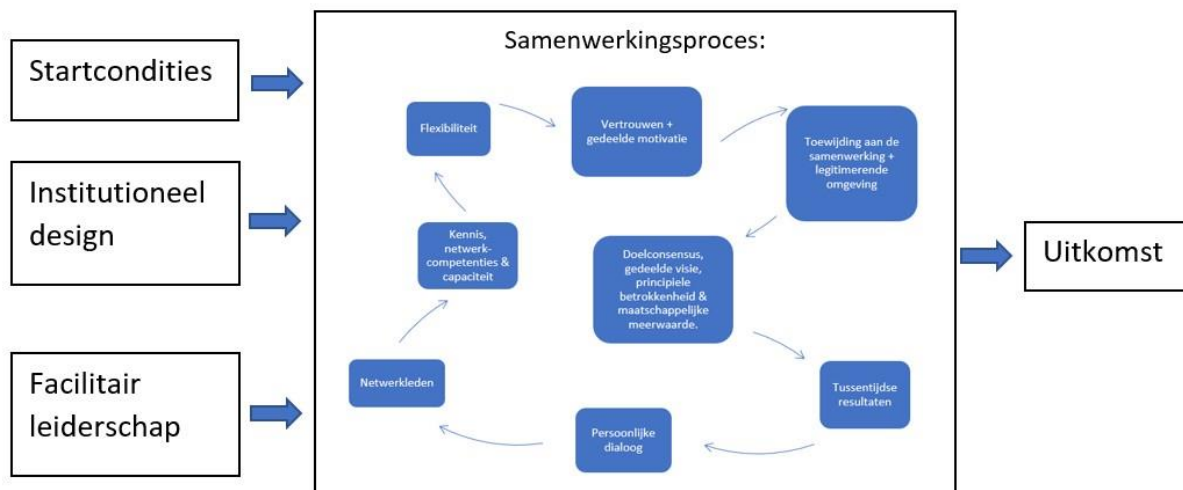
Tot slot stelt Geuijen dat het binnen een netwerksamenwerking belangrijk is dat organisaties zowel intern (de eigen moederorganisatie) als extern (belangrijke legitimiteit verstrekkende partners en subsidieverstrekking) duidelijk kan maken dat er vanuit de netwerksamenwerking een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan organisatiedoelen. Ansell en Gash (2008) spreken van de factoren

onderling vertrouwen, toewijding aan het proces en tussentijdse resultaten, die gezien kunnen worden als middelen om intern en extern legitimiteit voor de netwerksamenwerking te werven. Echter wordt door Geuijen (2014) helder uiteengezet dat legitimiteit vanuit de organisatie en haar omgeving een belangrijke factor is in het samenwerkingsproces van een netwerksamenwerking.

Al met al biedt het model van Ansell en Gash (2008) een goede basis voor het theoretisch kader dat gebruikt zal worden binnen dit onderzoek. De startcondities, het institutioneel design en het facilitair leiderschap bieden inzichten in de omgeving van het samenwerkingsverband, zoals ook Emerson, Nabatchi en Balogh beschrijven. Daarnaast behandelen de factoren die binnen het samenwerkingsproces vallen veel van de belangrijke onderdelen van het samenwerkingsproces. De in het schema (zie tabel op pagina 22) zichtbare overeenkomsten versterken de inhoud van het model van Ansell en Gash (2008). Daarnaast bieden het model van Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) en de beschreven factoren uit de onderzoeken van Powell (1990), Kenis en Provan (2008a) en Geuijen (2014) vier belangrijke toevoegingen binnen het samenwerkingsproces van de netwerksamenwerking, namelijk de factoren:

1. De grootte van het netwerk (het aantal netwerkleden).
2. Flexibiliteit.
3. Kennis, capaciteit en netwerkcompetenties.
4. De legitimerende omgeving (ondergebracht onder toewijding aan de samenwerking).

Vanuit de in de literatuurstudie bestudeerde wetenschappelijke artikelen en bestaande modellen zal binnen dit onderzoek een aangepaste versie van het contingentiemodel van Ansell en Gash (2008) worden gebruikt. Het model van Ansell & Gash (2008) is gebruikt als basismodel, maar is uitgebreid met de hiervoor beschreven vier tekortkomingen. Dit model is te zien in figuur 4.



Afbeelding 5: Theoretisch kader casestudy Zichtbaar Sportief.

3.5. Operationalisering

In de literatuurstudie zijn alle bovenstaande factoren uitgebreid inhoudelijk besproken. In onderstaande tabel zullen alle factoren nogmaals gedefinieerd worden, zoals de begrippen worden gebruikt in het vervolg van dit onderzoek. De begripsdefinities zijn afkomstig uit alle wetenschappelijke bronnen die aan bod zijn gekomen binnen de literatuurstudie en zijn gedefinieerd volgens een of meerdere gecombineerde definities van de verscheidene auteurs.

Factor	Auteur(s)	Operationalisering
Startcondities	Ansell & Gash, 2008.	De verdeling van macht en bronnen, de drijfveer per organisatie om deel te nemen aan het netwerk en ervaringen met eerdere samenwerking tussen organisaties.
Institutioneel Design	Ansell & Gash, 2008.	Samenstelling en representatie netwerk in kader van het doel van de samenwerking, duidelijke basisregels en transparantie.
Facilitair Leiderschap	Ansell & Gash, 2008.	Het samenbrengen van partners, hen enthousiast maken voor samenwerking, integriteit van de consensusvorming bewaken, zorgen voor duidelijke basisregels, opbouwen van onderling vertrouwen, faciliteren van dialoog en het ontdekken van gezamenlijke winsten die behaald kunnen worden.
Vertrouwen en gedeelde motivatie	Powell (1990), Ansell & Gash, (2008), Emerson, Nabatchi & Balogh (2011) en Kenis & Provan (2008a).	Een compleet en positief beeld omtrent de kwaliteiten van partners onderling, toewijding voor lange-termijn om gezamenlijke doelen te behalen, ook de belangen, behoeften, waarden en beperkingen van een ander kunnen begrijpen, de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren, positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van een ander, een gelijke mate van vertrouwen tussen alle partners.
Toewijding aan het proces en legitimerende omgeving	Ansell & Gash (2008) en Geuijen (2014).	De overtuiging dat te goeder trouw handelen omtrent gezamenlijke belangen de beste manier is om de gewenste netwerkdoelen te behalen. Het vertrouwen dat de partners hebben, dat zij elkaars belangen respecteren. De legitimerende omgeving ervan overtuigen om ook te beoordelen o.b.v. de bijdrage van de organisatie binnen een netwerksamenwerking en haar bijdrage aan de doelen ervan.
Kennis, capaciteit voor gezamenlijke actie en netwerkcompetenties	Emerson, Nabatchi & Balogh (2011), Kenis & Provan (2008a) en Geuijen (2014).	Een grote kennisintensiteit bij de samenwerkingspartners omtrent de te produceren diensten en/of goederen, een nieuwe en andere capaciteit (procedurele en institutionele afspraken, leiderschap, kennis en bronnen), een nieuwe (gezamenlijke) werkstijl en alle benodigde competenties voor het kunnen bereiken van het gezamenlijke doel.
Doelconsensus, gedeelde visie, principiële betrokkenheid en maatschappelijke meerwaarde.	Powell (1990), Kenis & Provan (2008a), Ansell & Gash (2008), Emerson, Nabatchi & Balogh (2011) en Geuijen (2014).	Een algemene consensus op het bredere doel van het netwerk (wat betreft het doel en het proces), gedeeld begrip van wat het netwerk als collectief kan bereiken (een gemeenschappelijk doel), een gedeeld doel en belangen, een daarbij passende handelingsstrategie, een gezamenlijk doel dat de individuele organisatiedoelen overstijgt (doelvervloechting) en een netwerk-identiteit.
Flexibiliteit	Powell (1990).	Geen vaste hiërarchische relaties binnen het netwerk, makkelijk taken kunnen herverdelen en een uitvoering die zich kenmerkt door " <i>learning by doing</i> ".
Aantal netwerkleden	Provan & Kenis (2008a).	Het aantal netwerkleden en de geografische spreiding van organisaties. Onderzoek wijst uit dat voor een effectief zelfregulerend netwerk, ongeveer zes tot acht organisaties het maximale aantal partners is.
Persoonlijke dialoog	Ansell & Gash, (2008).	Om mogelijkheden voor gezamenlijke successen te ontdekken moeten alle betrokken partijen met elkaar in dialoog.
Tussentijdse resultaten	Ansell & Gash, (2008).	Kleine overwinningen die gedurende de samenwerking behaald kunnen worden.
Uitkomst	Emerson, Nabatchi & Balogh (2011).	Impact (fysieke, ecologische, sociale, economische en/of politieke effecten) en aanpassingen (aan de context van een complexe situatie).

Zichtbaar Sportief is een lopende netwerksamenwerking, hierdoor zijn de uitkomsten van het samenwerkingsverband (nog) niet definitief vast te stellen of te bespreken. De nadruk ligt binnen dit onderzoek op het samenwerkingsproces en de belangrijkste factoren hierin, niet op de daadwerkelijke uitkomsten van het netwerk.

3.6. Cross-sectoraal samenwerken

Het laatste gedeelte van de centrale hoofdvraag van dit onderzoek plaatst de casestudy Zichtbaar Sportief tot slot in een groter plaatje. Om antwoord te kunnen geven op dit deel van de hoofdvraag dienen de respondenten geprikkeld te worden om na te denken over de bijdrage van Zichtbaar Sportief binnen het landschap van het aangepast sporten. Hiervoor wordt binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van de recente bevindingen die hierover zijn gedaan door Van Lindert & De Jonge (2022). Binnen dit onderzoek zijn vijftien experts uit het beleids- en organisatielandschap van sport en bewegen voor mensen met een beperking geïnterviewd.

In bijlage 1 is een overzicht van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoeksrapport van Van Lindert en De Jonge (2022) te lezen, op basis waarvan de operationalisering heeft plaatsgevonden van het laatste onderdeel van de interviews die in het kader van dit onderzoek zijn uitgevoerd. Van Lindert en De Jonge (2022) doen zeven aanbevelingen aan het eind van het rapport en onderstaande aanbeveling (zie kader) wordt tijdens de interviews voorgelegd aan de respondenten.

De partijen in het landschap kunnen met organisaties buiten de sport samenwerken om belemmeringen weg te nemen. We zien in het beleid van de afgelopen vijftig jaar dat dezelfde belemmeringen nog steeds niet weggewerkt zijn. Inclusie is een breder maatschappelijk probleem. Op dit moment moet de sport belemmeringen wegnemen of oplossen die elders veroorzaakt zijn. De organisatie van sport- en beweegaanbod kan vanwege aanpassingen (hulpmiddelen, kleinere groepen, gespecialiseerde trainers) bijvoorbeeld duur zijn. Dat maakt gebrek aan financiën een belemmering voor de persoon met een beperking. Nu wordt verwacht dat de sport dit oplost, terwijl ook gekeken kan worden naar de toegang tot de arbeidsmarkt, die mensen met een beperking meer mogelijkheden zou kunnen bieden om financieel zelfstandiger te worden (van Lindert & de Jonge, 2022, p. 82 - 83).

Van Lindert en De Jonge (2022) bevelen sportorganisaties aan om in het kader van het wegnemen van belemmeringen voor mensen met een beperking om te gaan sporten, samen te werken met organisaties buiten de sport. In het samenwerkingsverband werken organisaties uit de sport (NOC*NSF, het Kenniscentrum Sport en Bewegen en Gehandicaptensport Nederland) samen met organisaties uit de zorgsector (Visio, Bartiméus en de Oogvereniging). Aan de hand van enkele interviewvragen (zie bijlage 2) wordt aan de respondenten gevraagd om te reflecteren op deze aanbeveling vanuit eigen ervaringen die zij hiermee hebben door middel van Zichtbaar Sportief. Op deze manier kan de aanbeveling van Van Lindert en De Jonge (2022) worden aangevuld met inzichten hierop vanuit de praktijk en kan beschreven worden welke invloed het cross-sectoraal samenwerken eventueel heeft op de verschillende onderdelen van het samenwerkingsproces.

Het in figuur 4 getoonde theoretisch model vormt het kader vanuit waar de casestudy naar Zichtbaar Sportief zal worden uitgevoerd. Dit model, de operationalisering van de hierin opgenomen factoren en de hierboven besproken aanbeveling uit het onderzoek van Van Lindert en De Jonge (2022) vormen de basis voor de empirische dataverzameling op basis waarvan de resterende deelvragen en de hoofdvraag beantwoord kunnen worden. De resultaten zullen worden beschreven en zullen vervolgens geanalyseerd worden met behulp van het theoretisch model. In het hierop volgende methoden hoofdstuk zal dit proces nader worden beschreven.

4. Methodologie

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes besproken die zijn gemaakt binnen dit onderzoek en de basis vormen van de empirische dataverzameling die binnen het onderzoek is uitgevoerd. Allereerst zullen de wetenschapsfilosofische benadering, onderzoeksmethoden en het onderzoeksdesign worden toegelicht, waarna besproken zal worden hoe de respondentenselectie, operationalisering van dataverzameling en data-analyse is uitgevoerd. Tot slot zal beschreven hoe de ethische verantwoording is gewaarborgd evenals de kwaliteit, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.1. Wetenschapsfilosofische benadering

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, de ervaringen van de respondenten staan hierbij centraal (Boeije, 2016). Het is de taak van de onderzoeker om deze op te halen en vervolgens relaties tussen thema's bloot te leggen. Het gaat om het ontwikkelen van een dieper begrip van het samenwerkingsproces dat zich afspeelt binnen het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief. Hiervoor worden de ervaringen opgehaald van professionals die hieraan deelnemen en wordt hen gevraagd om aan de hand van de factoren van het theoretisch model, hun ervaringen te delen omtrent de verschillende onderdelen van het samenwerkingsproces.

De context waarin de verschillende respondenten zich begeven (de organisaties waarvoor zij werkzaam zijn) is zowel vanuit methodologisch perspectief als vanuit theoretisch perspectief een belangrijk onderdeel van de sociale werkelijkheid waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt. Om de context van het onderzoek goed in kaart te brengen, is de respondenten gevraagd om hun organisatie en hun rol daarbinnen te beschrijven. Binnen het resultatenhoofdstuk zal hier kort bij worden stilgestaan (zie paragraaf 5.1.2.).

4.2. Onderzoeksdesign

Binnen dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Het gaat namelijk om het begrijpen van de praktische werkelijkheid vanuit de ervaringen binnen een netwerksamenwerking van de respondenten (Boeije, 2016). Om een grondig empirisch onderzoek uit te kunnen voeren is er gekozen voor een single-case-study naar het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief. Door het uitvoeren van een single-case-study kan er binnen de kaders van dit onderzoek aandacht besteed worden aan alle factoren van het theoretisch model en kan empirisch onderzocht worden in welke mate het model een volledig en genuanceerd overzicht geeft van het samenwerkingsproces binnen een netwerksamenwerking.

Een casestudy is volgens Yin (2009) geschikt voor onderzoeken waarbij de hoofdvraag een hoe of waarom vraag is, de onderzoeker zelf weinig invloed heeft op de inhoud van de case en de focus ligt op een tijdelijk fenomeen binnen een context uit de werkelijkheid. De definitie van een casestudy is volgens Yin (2009) dan ook als volgt, een casestudy is een empirisch onderzoek dat een tijdelijk fenomeen diepgaand onderzoekt binnen de werkelijke context, in het bijzonder wanneer de grenzen tussen het fenomeen zelf en haar context niet duidelijk zichtbaar zijn. Het samenwerkingsverband past volledig binnen de kaders van deze definitie, omdat het een tijdelijk fenomeen is waarbij de grenzen tussen Zichtbaar Sportief en haar context niet direct zichtbaar zijn. Ook Bryman (2016) stelt dat een casestudy gekenmerkt wordt door het feit dat de onderzoeker geïnteresseerd is het blootleggen van de unieke kenmerken van een bepaalde case.

De constatering uit het onderzoek van Van Lindert & De Jonge (2022) zijn de belangrijkste aanleiding voor de focus van dit onderzoek. Het gebruik van een casestudy is hiervoor zeer geschikt, omdat dit onderzoek een bijdrage wil leveren aan het begrijpen van de samenwerkingsdynamiek tussen

organisaties uit het landschap van sporten en bewegen voor mensen met een beperking vanuit een casus uit de praktijk.

Yin (2009) geeft vijf redenen voor het uitvoeren van een single casestudy, namelijk vanwege de kritische, extreme, typische en/of longitudinale mogelijkheden en de mogelijkheid tot nieuwe inzichten. Binnen dit onderzoek geldt met name het argument van de typische case met mogelijkheid tot echte openbaringen. Dit komt door de samenwerking tussen grote organisaties uit zowel de sportsector als de zorgsector, dit maakt het een typische case met de mogelijkheid om vanuit dit onderzoek aanbevelingen te kunnen doen over het aangaan van een netwerksamenwerking met sportorganisaties of organisaties uit andere relevante sectoren.

Yin (2009) waarschuwt in zijn studie voor het feit dat er veel meer interessante onderzoeksvariabelen zijn dan er uit de data naar voren komt, dit komt voornamelijk door de rijkheid van het fenomeen en de grote omvang van een real life context. Door met meerdere professionals uit dezelfde case en ook van dezelfde organisatie te spreken tijdens het onderzoek, zal er vanuit overlap tussen data van verschillende respondenten en data triangulatie antwoord gegeven worden op de hoofdvraag en deelvragen. Data triangulatie is volgens Yin (2009) de meest gebruikte en sterkste vorm van triangulatie, waarbij gebruik gemaakt wordt van meerdere gegevensbronnen om dezelfde onderzoeksvragen te beantwoorden. Binnen dit onderzoek wordt de data triangulatie bereikt door het gebruiken van zowel interviews als documenten (de opgestelde intentieverklaring, een oud projectplan voor het project Bewegingsstimulering van mensen met een visuele handicap 2011 – 2014 van Gehandicaptensport Nederland en het projectplan voor Zichtbaar Sportief 2021-2022).

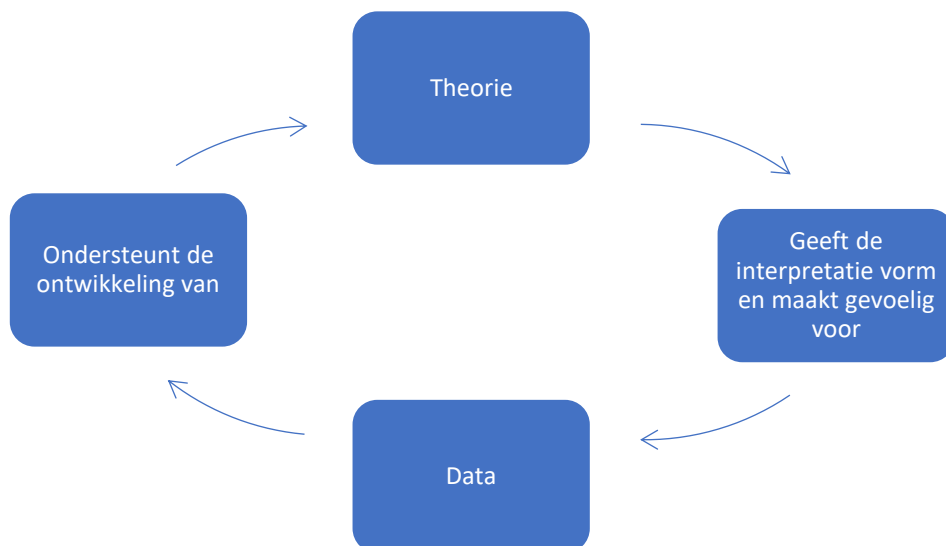
4.3. Onderzoeksmethoden

De empirische data zijn verzameld door middel van het afnemen van elf semigestructureerde interviews met professionals uit de sportsector die actief deelnemen aan de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief. De semigestructureerde interviews zijn afgenomen aan de hand van een vragenlijst die voorafgaand aan de interviews is opgesteld. Deze manier van interviewen zorgt ervoor dat de grondige theoretische voorbereiding en de uitwerking daarvan in het theoretische model tot uiting komt in de vragen, maar dat er daarnaast ook ruimte is voor de respondent om uit te wijden over belangrijke persoonlijke ervaringen (Boeije, 2016). Aan het begin van de interviews is steeds de tijd genomen om de respondenten te informeren over het doel en de structuur van het interview. Hier is bewust gekozen om zo de respondent op zijn/haar gemak te stellen en een gezamenlijke belang voor het vragen, antwoorden en luisteren tijdens het interview te creëren. Boeije (2016) bespreekt dit als “rapport” en stelt dat interviews hierdoor makkelijker kunnen verlopen en de respondenten het gesprek vaak serieuzer nemen.

De inhoudelijke topics en vragen zijn opgesteld aan de hand van de hoofdvraag en deelvragen die centraal staan binnen dit onderzoek. Hiervoor is gebruikt gemaakt van de operationalisering van de factoren die in het centrale theoretische model (figuur 4) zijn opgenomen. De operationalisering van de factoren is te lezen in de tabel op pagina 25 van dit onderzoek. De topiclijst die is gehanteerd tijdens de interviews (zie bijlage 2) bestond hierdoor uit veertien verschillende topics, met elk meerdere vragen om de betekenis van de factoren te bespreken vanuit de ervaringen en betekenisgeving van de respondenten. De interviews zijn fysiek of via een video-call afgenomen en hebben plaatsgevonden in juli en augustus 2022.

4.4. Positie van de literatuur

De literatuurstudie en de ontwikkeling van het centrale theoretische model (figuur 4) bieden inzichten vanuit een aantal verschillende wetenschappelijke onderzoeken. Er is dus voldoende literatuur beschikbaar over netwerksamenwerkingen. Binnen dit kwalitatieve onderzoek zijn de verschillende wetenschappelijke artikelen, onderzoeken en modellen gecombineerd in een model. Dit nieuwe model is gebruikt om de topiclijst en vragen voor de interviews voor te bereiden en is gehanteerd tijdens de analyse van de verzamelde data om zo de bevindingen te categoriseren. Binnen dit onderzoek is er sprake van een gecombineerde en daarmee aangepaste versie van bestaande theorieën. Deze vorm van redeneren wordt omschreven als abductie (Boeije, 2016). Bij abductie gaat het erom de best passende verklaring te vinden voor waarnemingen en dan is het handig wanneer onderzoekers uit verschillende theoretische vaatjes kunnen tappen (Boeije, 2016, p. 103). Binnen dit onderzoek is theoretische sensitiviteit ontwikkeld door de onderzoeker, om zo in staat te zijn om de empirische bevindingen te kunnen plaatsen in bestaande theorie. In de conclusies van dit onderzoek zal gereflecteerd worden op de inhoud van het nieuw opgestelde theoretisch model aan de hand van de empirische data. De abductieve rol van theorie binnen dit onderzoek wordt in figuur 5 schematisch weergegeven.



Afbeelding 6: Rol van theorie in abductie (Boeije, 2016, p. 103).

De theorie heeft binnen dit onderzoek vier verschillende rollen die elk in een andere fase tot uiting komen. Ten eerste heeft de onderzoeker veel verschillende theorieën verzameld en bestudeerd om een breed beeld te vormen van bestaande literatuur rondom de structuur van netwerksamenwerkingen en de werking van de sociale processen binnen zo'n samenwerkingsverband. Ten tweede heeft de onderzoeker de bestudeerde literatuur gebruikt om, met het model van Ansell en Gash (2008) als basis, het theoretisch model samen te stellen dat binnen dit onderzoek gebruikt wordt als theoretische basis.

Dit theoretische model is ten derde gebruikt om structuur aan te brengen in de topiclijst voor de interviews. De vragen die per topic zijn gesteld, zijn bedacht op basis van de operationalisering van de verschillende factoren uit het model. Tot slot is het theoretisch model ook gebruikt om het hoofdstuk met resultaten te structureren en er zo voor te zorgen dat in de conclusies antwoord gegeven kan worden op de verschillende deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek.

4.5. Selectie van de case en de respondenten

De geselecteerde case is de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief, dit is een samenwerkingsverband tussen partijen uit de sport (Gehandicaptensport Nederland, NOC*NSF en het Kenniscentrum Sport) en partijen uit wonen en zorg met expertise over de doelgroep (Koninklijke Visio, Bartiméus en de Oogvereniging). Het doel van deze netwerksamenwerking is om de sportparticipatie onder mensen met een visuele beperking te verhogen, zodat sport en bewegen voor iedereen toegankelijk is, waarbij iedereen in de nabijheid van waar hij of zij woont, samen met deskundige trainers en begeleiders kan sporten (Gehandicaptensport Nederland, 2021).

Zichtbaar Sportief wil dit bereiken door te zorgen dat:

1. Mensen met een visuele beperking die willen sporten of bewegen passend en toegankelijk aanbod in de buurt kunnen vinden.
2. Mensen met een visuele beperking weten waar ze informatie kunnen vinden over de geschikte sport- en beweegmogelijkheden in de regio.
3. Het kennisniveau bij zowel sporter als (professionele) trainer toeneemt door een kennisnetwerk te creëren, waarin zij informatie krijgen over o.a. toegankelijkheid en sportmogelijkheden. Het kennisnetwerk bestaat uit diverse partijen zoals clubs, professionals uit het werkveld en onderwijs.

Om de empirische data op te kunnen halen is er contact opgenomen met de coördinator van Zichtbaar Sportief. Via deze coördinator zijn de contactgegevens van de betrokken professionals gedeeld, waarna via een e-mail alle potentiële respondenten zijn benaderd voor een interview. In totaal zijn er 11 respondenten benaderd en hebben er ook 11 interviews plaatsgevonden. Tijdens de fase waarin interviews zijn afgenomen, is reeds een begin gemaakt met het uitwerken en analyseren van de data. Hierdoor heeft er dataverzameling plaatsgevonden tot het moment dat er complete verzadiging was opgetreden binnen de empirische data die nodig was voor de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen. In onderstaande tabel is een overzicht te zien van de respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek.

Organisatie	Respondent	Respondentnummer
Organisatie 1	Respondent 2	R2
Organisatie 1	Respondent 3	R3
Organisatie 2	Respondent 1	R1
Organisatie 2	Respondent 9	R9
Organisatie 3	Respondent 5	R5
Organisatie 3	Respondent 10	R10
Organisatie 4	Respondent 7	R7
Organisatie 5	Respondent 4	R4
Organisatie 5	Respondent 8	R8
Organisatie 6	Respondent 6	R6
Organisatie 6	Respondent 11	R11

4.6. Data analyse

Na uitvoering van de interviews zijn alle interviews verwerkt tot transcripten waarin de volledige (gesproken) interviews zijn uitgewerkt tot teksten. Van één interview was de audio-opname van dusdanig slechte kwaliteit, dat hier geen transcript van gemaakt kon worden. Direct na afname van het interview is op basis van aantekeningen een samenvatting uitgewerkt. Deze samenvatting is met goedkeuring van de respondent gebruikt als transcript. Alle transcripten zijn met behulp van het programma *Nvivo* gecodeerd aan de hand van de opgestelde codeboom. Deze codeboom (zie bijlage 3) is gebruikt om aan de hand van zowel het theoretisch kader als de empirische data een overzichtelijke weergave van de resultaten te kunnen presenteren.

De codeboom is tot stand gekomen met behulp van de drie vormen van coderen, dit zijn open coderingen, axiale codering en selectieve codering (Boeije, 2016). Tijdens het open coderen zijn alle transcripten grondig gelezen en zijn er codes aangemaakt op basis van de taal van de respondenten, de taal van de onderzoeker en de factoren en definities uit het theoretisch kader. Hierna is er een inventarisatie gedaan van de hoeveelheid data per code en met behulp van het axiaal coderen meer structuur aangebracht in de codeboom. Tot slot is er tijdens het selectief coderen nog enkele verschuivingen geweest in de plaats van de coderingen in de codeboom. Het doel hiervan was om via de codeboom de bevindingen al te plaatsen onder de juiste hoofdcodes, om zo de juiste relaties tussen resultaten weer te geven en nagenoeg dezelfde indeling te kunnen hanteren in het resultatenhoofdstuk.

4.7. Onderzoeksethiek en datamanagement

Tijdens de interviews hebben de respondenten gesproken vanuit en over eigen ervaringen. Zoals eerder beschreven is er aan het begin van alle interviews uitgelegd met welk doel het interview werd afgenomen, is informatie gedeeld over het onderzoek en de positie van de onderzoeker. Hierbij is de respondent op zijn/haar gemak gesteld (rapport), is toestemming gevraagd voor het opnemen van de audio van het interview en is de respondent gewezen op het anonimiseren van de data. Na de goedkeuring van de respondent is de opname gestart en het interview afgenomen, dit betekent dat er is gehandeld in lijn met de richtlijn van *informed consent* zoals beschreven door Boeije (2016).

Na afronding van het onderzoek zijn alle gebruikte data direct geanonimiseerd door het koppelen van een respondentnummer aan elke respondent en zijn verwijzen naar de namen van (andere) respondenten, organisaties en persoonlijke gegevens verwijderd uit de transcripten. De data die voor dit onderzoek wordt verzameld, wordt enkel gebruikt voor het wetenschappelijk onderzoek en wordt niet gedeeld met derden. In het onderzoeksverslag wordt enkel gebruik gemaakt van geanonimiseerde informatie en uitspraken van respondenten.

4.8. Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van een casestudy te waarborgen, dient het onderzoek aan vier kritieke factoren te voldoen: construct validiteit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid (Yin, 2009).

Construct validiteit houdt in dat de juiste operationalisering wordt gebruikt voor de concepten die worden bestudeerd (Yin, 2009, p. 40). Om de construct validiteit binnen dit onderzoek te waarborgen, zijn alle factoren van het theoretisch model (zie figuur 4) geoperationaliseerd op basis van één of meer wetenschappelijke artikelen die zijn besproken in de literatuurstudie. Deze operationalisering bevat een duidelijke definitie van de factoren. Daarnaast zijn er uitgebreide interviews gehouden, waarin steeds dezelfde vragen zijn gesteld en antwoorden van andere respondenten ter controle zijn voorgelegd aan respondenten. Op deze manier is voor de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen een keten van bewijs verzameld per thema (Yin, 2009, p. 42).

Interne validiteit betekent het zoeken naar een causale relatie, waarbij bepaalde omstandigheden gevolgen hebben voor andere omstandigheden en deze onderscheiden kunnen worden van valse relaties (Yin, 2009, p. 40). Je moet je volgens dit criterium als onderzoeker dus constant afvragen of je meet wat je denk te meten. De gevolgtrekking die de onderzoeker toepast staat altijd ter discussie bij deze vorm van kwalitatief onderzoek. Binnen dit onderzoek is de interne validiteit gewaarborgd door tijdens het analyseren van de data gebruik te maken van het verzamelen en helder beschrijven van de verschillende argumenten die leiden tot een bepaalde conclusie. Er wordt bekeken of de beschikbare data convergeert en of de verklaring die volgt uit de resultaten vanuit de meest logische overwegingen tot stand komt.

Externe validiteit betekent het vinden van een domein waarnaar de bevindingen van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden (Yin, 2009, p. 40). Hoewel wordt gesteld dat casestudy's vrijwel nooit generaliseerbaar zijn, is dit binnen een single-case-study echter wel degelijk mogelijk. Binnen dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van analytische generaliseerbaarheid, in plaats van statische generaliseerbaarheid. Dat betekent dat er door de onderzoeker delen van de resultaten van het onderzoek worden gegeneraliseerd naar een bredere theorie. Binnen de gehandicaptensport zijn heel veel verschillende organisaties actief en geldt voor bijna elk vraagstuk dat samenwerking tussen een veelvoud aan organisaties noodzakelijk is. Door het uitgebreide gebruik van theorie en het opstellen van het theoretisch model (figuur 4), kan dit onderzoek gegeneraliseerd worden naar andere samenwerkingsverbanden binnen het domein van de (gehandicapten)sport en wellicht ook andere sectoren.

Betrouwbaarheid houdt in dat de werkzaamheden binnen een onderzoek (zoals data verzamelen) herhaald kunnen worden, met dezelfde resultaten en conclusies (Yin, 2009, p. 40). Om precies hetzelfde naar dezelfde case (de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief) te kunnen doen, is hiervoor het hele onderzoeksproces vastgelegd en zijn gebruikte artikelen en onderzoeken uitgebreid beschreven met bijbehorende bronvermeldingen en zijn de vragenlijst van de interviews en de codeboom opgenomen als openbare bijlagen bij het onderzoeksverslag.

5. Resultaten

De resultaten van de elf interviews zullen in dit hoofdstuk stapsgewijs worden besproken, aan de hand van de structuur waarin ook het theoretische model is opgesteld. Dat betekent dat na een korte introductie over de respondenten en de organisaties waar zij werkzaam zijn, er per onderdeel van het theoretisch model een overzicht van de bevindingen zal worden besproken. Tijdens het afnemen van de interviews is gefocust op het bespreken van de factoren die zijn opgenomen in het theoretisch model en is er niet verder uitgeweid over eventueel andere factoren die nog niet zijn opgenomen in het model. In het hierop volgende hoofdstuk, de analyse, zullen deze resultaten en de theoretische implicaties vanuit het model aan elkaar worden verbonden.

5.1. Zichtbaar Sportief

Zoals besproken zijn er binnen de samenwerking Zichtbaar Sportief, zes verschillende organisaties actief. Vanuit het Kenniscentrum Sport en bewegen is één respondent geïnterviewd, bij alle andere organisaties is gesproken met twee respondenten. Om een goed beeld te krijgen van de personen en achtergronden van de betrokken professionals, wordt er in deze eerste paragraaf aandacht besteed aan de achtergrond van de verschillende respondenten.

5.1.1. De achtergrond van de respondenten

Zichtbaar Sportief is een samenwerking waarin zes organisaties vertegenwoordigd worden door verschillende mensen. De respondenten bekleden uiteenlopende functies binnen hun organisatie, zoals programmanager, gymdocent, verenigingsmedewerker, onderzoeker of adviseur. Gemiddeld werken deze mensen al zo'n dertien jaar bij deze organisaties, variërend tussen de 1,5 jaar en 37 jaar. Veel respondenten lopen dus al een lange tijd mee in het werkveld, dat voor de betrokkenen bestaat uit een mix van twee van de vier thema's: mensen met een beperking, leven met een visuele beperking, sport en onderwijs.

“Ik kom ook uit een sportgezin, heb altijd ook zo veel gesport en ik heb me ooit aangemeld bij de sport academie, dus ja ik heb zoiets; dat sporten is gewoon ook iets wat erbij hoort”. – R5.

Van de elf respondenten, hebben vier mensen zelf een visuele beperking. Alle respondenten geven in het begin van het interview aan zelf iets met sport te hebben, naast werkzaam te zijn in de sport zijn alle respondenten ook zelf actief als sporter. Dat betekent dat ook de mensen die werkzaam zijn bij een organisatie die zich in de basis niet in de sportsector bevindt, een persoonlijke affiniteit hebben met sporten en bewegen. Om de informatie van de respondenten uit de interviews goed te kunnen begrijpen, zal er nu eerst kort een overzicht van de betrokken organisaties worden gegeven vanuit de beschrijvingen van de respondenten.

5.1.2. Betrokken organisaties en hun rol binnen Zichtbaar Sportief

De samenwerking Zichtbaar Sportief bestaat uit de organisaties Gehandicaptensport Nederland, Visio, Bartiméus, de Oogvereniging, NOC*NSF en het Kenniscentrum Sport & Beweging. Het initiatief om deze samenwerking te beginnen is genomen door Gehandicaptensport Nederland, dit proces zal in paragraaf 5.2.1 nader worden toegelicht. Eerst zal er kort bij de algemene rollen van de betrokken organisaties worden stilgestaan, zoals beschreven door de respondenten.

Gehandicaptensport Nederland is de sportbond voor zeven takken van (aangepaste) sport, die zich daarnaast bezighoudt met verschillende projecten die bijdragen aan de ontwikkeling van de gehandicaptensport. De organisatie wil met projecten met een handicap specifieke aanpak recht doen aan de kwaliteit van het sport en beweegaanbod voor mensen met een beperking.

Visio is een organisatie waar mensen met een visuele beperking terecht kunnen en voorzien worden van informatie en adviezen op allerlei verschillende gebieden. Ook doet Visio mee aan onderzoeken en organiseren ze revalidatietrajecten, (speciaal) onderwijs en verschillende woonvormen. Zo ondersteunt Visio al sinds de start van het “weer samen naar school beleid” kinderen met een visuele beperking in het regulier onderwijs en hun ambulante begeleiders, er zijn er ook vijf Visio scholen voor kinderen met een visuele beperking.

Ook Bartiméus ondersteunt mensen met een visuele beperking bij allerlei verschillende onderdelen van het (dagelijks) leven; ze bieden ondersteuning bij onder andere school, werk en wonen. Daarnaast werkt ook Bartiméus mee aan onderzoeken, bieden ze dagbesteding aan en zijn er vier scholen van Bartiméus. Onderdeel van Bartiméus is de stichting Accessibility, welke zich inzet voor een digitaal, fysiek en sociaal toegankelijke samenleving.

De Oogvereniging bestaat in zijn huidige vorm bijna 10 jaar, in 2013 fuseerden er namelijk zeven verenigingen en stichtingen. Deze organisatie is de patiënten- en belangenorganisatie voor mensen met een oogaandoening en mensen met dubbele beperkingen aan de oren en ogen. Ze hebben drie pijlers: informatievoorziening, belangenbehartiging en lotgenotencontact.

NOC*NSF is de overkoepelende organisatie boven alle sportverenigingen en sportbonden binnen Nederland. Zij houden zich met twee primaire doelen bezig, ten eerste topsport medailles winnen op alle Olympische Spelen, Paralympische Spelen en Wereldkampioenschappen en ten tweede zo veel mogelijk Nederlanders laten genieten van sport. Ze geven advies, verdelen (financiële) middelen en organiseren allerlei sportieve zaken.

Het Kenniscentrum Sport & Bewegen maakt kennis uit praktijk, beleid en wetenschap toegankelijk en toepasbaar voor mensen die werkzaam zijn in de sportsector en aangrenzende sectoren zoals onderwijs, zorg, welzijn en overheid. Dit doet het kenniscentrum voor negen verschillende thema's, waaronder het thema “meedoen aan, door en in sport en bewegen”.

“We hebben echt een kennisrol als het gaat over samenwerken en die rol die zetten we op verschillende manieren in, en ook in verschillende samenwerkingsverbanden”. - R7

Zichtbaar Sportief is niet het enige netwerk waarin verschillende van de beschreven organisaties met elkaar samenwerken. In de programmalijn “Ik zit goed in mijn vel” binnen het consortium “Kennis over Zien” werken Visio, Bartiméus en de Oogvereniging ook met elkaar samen, aangevuld met de Robert Coppes stichting en de Macula vereniging. Het gaat binnen dit programma vooral om het gemakkelijk maken van het leven van mensen met een visuele beperking.

5.2. Startcondities

Eind 2017 is het idee ontstaan om met verschillende organisaties samen aan hetzelfde doel te gaan werken. Om meer te weten te komen over de basis van het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief zijn de respondenten bevraagd over eerdere samenwerkingen met partners, de drijfveer van de eigen organisatie om deel te nemen aan Zichtbaar Sportief en zowel de financiering als de planning van de activiteiten van het samenwerkingsverband.

5.2.1. Gezamenlijk verleden actoren, ontstaan samenwerking en de intentieverklaring

Wanneer de respondenten gevraagd wordt naar de periode voorafgaand aan de start van het netwerk Zichtbaar Sportief, blijkt dat veel van de respondenten elkaar al kenden. Zo werken twee respondenten als gymdocent op scholen in het speciaal onderwijs, heeft de projectleider tijdens haar opleiding stage gelopen bij een van de andere organisaties, zitten verschillende projectleden ook samen in een thema-

team en kennen bovenal veel projectleden elkaar via het consortium “Kennis over Zien” en de programmalijn “Ik zit goed in mijn vel”.

“De intentieverklaring is denk ik wel heel goed geweest, omdat dan kun je nog weer andere mensen inschakelen. Op het moment dat bij mij een vraag wordt neergelegd kan ik weer andere mensen binnen mijn organisatie inschakelen of bevragen, zodat het echt een gezamenlijk project is”. – R9

Verschillende respondenten geven aan dat het tekenen van de intentieverklaring een belangrijk moment was, dat echt de start van de samenwerking heeft bekrachtigd. R2 geeft aan dat omdat er veel partijen bij betrokken waren de intentieverklaring duidelijk moest maken wie wat ging doen en het een goed middel was om draagvlak binnen de eigen organisatie mee te creëren. R9 benoemt dit draagvlak ook en stelt dat de intentieverklaring een middel is om ook andere collega’s te kunnen betrekken op het moment dat er een vraag bij hem werd neergelegd. R4 geeft aan dat de intentieverklaring een manier is geweest waardoor de organisaties als geheel hun bijdrage aan het project hebben toegezegd en het daardoor niet afhankelijk was van één persoon, maar van de organisaties als geheel. Om te begrijpen hoe er vanuit de intentieverklaring een vervolg is gegeven aan het maken en opschrijven van afspraken over het proces en de inhoud van de samenwerking, is er met de respondenten gesproken over het projectplan voor Zichtbaar Sportief.

5.2.2. Plan voor Zichtbaar Sportief

Tijdens de interviews is aan alle respondenten gevraagd of er gebruik gemaakt wordt van een geschreven plan dat in ieder geval beschrijft aan welke doelen er wordt gewerkt, door wie en binnen welke termijnen. De projectleider geeft in het interview aan dat er bij de start van de samenwerking een plan is opgesteld met daarin de te behalen doelen en de verantwoordelijken per subdoel. De financiering was in de eerste jaren van de samenwerking gekoppeld aan de doelen en het bereiken van deze doelen. Sinds dit jaar is dit voor het eerst niet meer zo, omdat er geen financiering meer is voor de netwerkorganisatie Zichtbaar Sportief.

Verschillende respondenten geven aan dat er op dit moment enige onduidelijkheid is over afspraken omtrent taken en verantwoordelijkheden. Zo stelt R1 dat het projectplan een minder sterk onderdeel van de samenwerking is en dat er nu vooral dingen gebeuren die op hen afkomen. R2 zegt dat er projectplannen zijn, maar dat hij merkt dat deze projecten ook weer een beetje los van elkaar gaan. De projectleider geeft hierover aan dat er op dit moment globale doelstellingen zijn voor de verschillende projectonderdelen zoals de multi-sportdagen, twee kennisproducten en de lancering van de website, en dat de betrokkenen zich hier ook aan houden. Zoals aangegeven door de projectleider heeft deze wijziging van aanpak wat betreft het volgen van een projectplan te maken met de financiering van Zichtbaar Sportief.

5.2.3. Financiering Zichtbaar Sportief

De financiering van Zichtbaar Sportief is sinds 2022 anders dan tijdens de eerste vier jaar van het project. R2 legt uit dat er dit jaar geen financiering voor Zichtbaar Sportief is, maar dat er financiering is voor projecten die worden geïnitieerd door de mensen in het samenwerkingsverband. Dat zijn op dit moment bijvoorbeeld de beweegcafé’s. De projectleider sluit zich hierbij aan, ze vertelt dat de organisatie en uitvoering van de beweegcafé’s en multi-sportdagen op dit moment gefinancierd

“Het kan ook zo zijn dat je juist door die gezamenlijkheid goed aan te tonen, dat je ook veel makkelijker draagvlak creëert bij een ministerie of bij een koepelorganisatie zoals NOC*NSF. Waar gewoon specifieke middelen klaarliggen vaak en waar wel degelijk overal staat: de middelen in het sportakkoord worden het beste benut waar er goeie samenwerking is”. – R8

worden door het fonds van een van de organisaties uit het samenwerkingsverband. In beide projectfinancieringen is ook geld begroot om daarbuiten te vergaderen voor Zichtbaar Sportief breed.

R5 ligt toe dat er vanuit de overheid inderdaad kennisgelden beschikbaar worden gesteld met als doel de kennis en expertise die zij hebben binnen de organisatie over te dragen aan maatschappelijke organisaties. R9 onderschrijft dit. Hij vertelt dat hij drie dagen in de week is vrijgemaakt vanuit zijn organisatie voor projecten, waaronder Zichtbaar Sportief. R2 geeft echter aan dat binnen zijn organisatie dit moeilijker is. Zichtbaar Sportief is wat hem betreft een beetje een ondergeschoven kindje, waardoor er nauwelijks uren beschikbaar zijn voor hem en zijn collega om hier werkzaamheden voor te verrichten.

5.2.4. Machtsverhoudingen

Om te weten of er sprake is van bepaalde machtsverhoudingen binnen Zichtbaar Sportief en te weten te komen hoe betrokkenen dit ervaren en hiermee omgaan, is de respondenten gevraagd naar hun gedachten hierover. Als leider van het netwerk is Gehandicaptensport Nederland (uitgevoerd door de projectleider) verantwoordelijk voor het plannen en voorzitten van de vergaderingen. GSN stelt hiervoor een agenda op, maar alle leden van het netwerk kunnen vooraf agendapunten indienen en zo invloed hebben op wat er wordt besproken. De respondenten beschrijven dat de projectleider duidelijk aangeeft wat er per vergadering besproken wordt en dat bij elk onderwerp iedereen het woord kan krijgen. De projectleider bewaakt de tijd en agenda tijdens de vergaderingen.

“We staan allemaal gelijk. Alleen wij hebben zeg maar soort rode draad erdoorheen. We hebben projectleiderschap daarover. Maar we zijn wel allemaal Zichtbaar Sportief”. – R4

De respondenten zijn kritisch over het verschil in tijd dat er door sommige organisaties in de projecten wordt gestoken. De respondenten geven aan dat projectleden niet altijd aanwezig zijn bij vergaderingen en het daardoor onduidelijk is wat zij kunnen verwachten van de energie deze mensen als het aankomt op de uitvoering van projectactiviteiten. Zo geeft R9 aan dat er al veel progressie gemaakt is, maar dat het tijd wordt om echt stappen te maken en hiervoor iedereen betrokken moet zijn. Uit de resultaten blijkt dat besluiten in gezamenlijkheid tijdens de vergaderingen genomen worden, met de mensen die op dat moment aanwezig zijn. Bij afwezigheid van mensen of organisaties, ligt het initiatief bij de afwezigen om besluiten vooraf te beïnvloeden door hier contact over op te nemen met de projectleider.

Het is opvallend dat nagenoeg alle respondenten aangeven dat ze de samenwerking als zeer gelijkwaardig ervaren. R8 geeft aan dat zijn organisatie een aanzwengelende en coördinerende taak heeft, niet in termen van eigenaarschap maar veel meer in termen van doen waar zij als organisatie goed in zijn, namelijk het bij elkaar brengen van goede organisaties en begeleiden van samenwerkingen.

Tijdens de interviews is het opvallend dat alle respondenten zeer open spreken over de bijdrage van de eigen organisatie. R11 geeft aan dat met het aantal uren dat zijn organisatie in Zichtbaar Sportief steekt waarschijnlijk de minst actieve partner is, maar dat het logo van de organisatie naar buiten toe aangeeft dat het een serieus project is. Uit de resultaten komt naar voren dat de organisaties ondanks hun ongelijkheden, door de inbreng van verschillende middelen (coördinatiekracht, kennis, financiële middelen, ervaringsdeskundigheid, naamsbekendheid en netwerk) toch een vorm van gelijkwaardigheid hebben kunnen realiseren.

5.3. Institutioneel Design

Het institutionele design gaat over de basis van de samenwerking, het gaat er hierbij om welke organisaties er meedoen en of deze organisaties een sterke representatie vormen ten opzichte van het doel waar gezamenlijk naar gestreefd wordt. Daarnaast gaat het om de eventuele afspraken die er gemaakt zijn rondom de basisstructuur van de samenwerking om sturing te geven aan het proces. Om te weten hoe dit binnen Zichtbaar Sportief is georganiseerd, is de respondenten gevraagd om de structuur van het netwerk te beschrijven en is hen gevraagd naar eventuele (basis)afspraken over het samenwerkingsproces. Daarnaast is hen gevraagd wat zij vinden van de samenstelling van Zichtbaar Sportief, onder andere door te vragen of er organisaties ontbreken dan wel overbodig zijn binnen de samenwerking.

5.3.1. De structuur van het netwerk

Zichtbaar Sportief is een samenwerking van zes organisaties, waarbinnen Gehandicaptensport Nederland de initiatiefnemer en kartrekker van de samenwerking is. Deze organisatie is zowel de leidende organisatie als actief deelnemer in de uitvoering van de activiteiten die binnen de samenwerking worden ontplooid. Drie van de andere organisaties nemen deel aan hetzelfde consortium, genaamd Kennis over Zien. De mensen die namens deze drie organisaties actief zijn binnen Zichtbaar Sportief, kunnen dat doen vanuit de uren die zij voor projecten krijgen die met partijen uit het consortium worden uitgevoerd. Het verschilt echter bij deze organisaties of die uren voor Zichtbaar Sportief worden ingezet of voor andere projecten. Hier zal in paragraaf 5.5.7.3. een nadere toelichting op worden gegeven.

De respondenten geven aan dat er naast de inhoud van de in paragraaf 5.2.1. beschreven intentieverklaring weinig tot geen afspraken zijn gemaakt over het proces van de samenwerking. In de intentieverklaring zijn drie inhoudelijke punten opgenomen, maar geen procesmatige afspraken. Op dit moment worden er projecten bedacht, aangevraagd en uitgevoerd door de mensen die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief. Door de projectleider wordt verteld dat er voor de uitvoering van verschillende projecten inmiddels een splitsing is gemaakt, zodat mensen alleen hoeven mee te werken aan voor hen relevante projecten.

5.3.2. Afspiegeling actoren t.o.v. het doel: ontbrekende en overtollige organisaties

Ten eerste is de respondenten gevraagd of er organisaties ontbreken in de samenwerking. De respondenten geven aan dat er op dit moment geen organisaties ontbreken in het kader van de doelen die Zichtbaar Sportief heeft. Zowel R4 als R5 geeft aan dat het mooi zou zijn als er in de nabije toekomst met reguliere sportbonden samengewerkt gaat worden, om via deze bonden de breedtesport (reguliere sportverenigingen) te kunnen betrekken.

Ten tweede is er besproken of er organisaties zijn die op dit moment actief zijn binnen Zichtbaar Sportief, maar eigenlijk overtollig zijn ofwel geen tot een zeer beperkte toegevoegde waarde hebben. Geen van de respondenten gaf aan dat er een organisatie overtollig is, volgens de respondenten komt dat doordat elke organisatie vanuit een andere hoek kennis inbrengt. R2 geeft hierover over aan dat het de inbreng van kennis de basis moet zijn om betrokken te zijn. De inbreng van nieuwe, andere en verdiepende kennis wordt als belangrijke factor voor relevantie beschouwd.

“Volgens mij is Zichtbaar Sportief daar een heel mooi voorbeeld van: een samenwerkingsverband, waarbij je en kijkt naar de sport en beweeg kant, maar juist ook naar de kant waar je mensen met een beperking kunt bereiken. En dat goed bij elkaar, zodat ze hun kracht kunnen inzetten en dat goed kunnen koppelen” – R7

Tot slot is er met de respondenten gesproken over de afspiegeling van organisaties t.o.v. de doelstellingen van het netwerk. R1 geeft aan dat er hierin drie belangrijke zaken zijn, namelijk inhoud

(kennis), netwerk en visie. Dit dient volgens R1 aangevuld te worden door stabiliteit, dit kan ingevuld worden door een organisatie die zorg draagt voor de borging van de opbrengsten van de samenwerking en projecten die er zijn uitgevoerd. Binnen Zichtbaar Sportief is dat Gehandicaptensport Nederland.

Ook R10 noemt kennis en contacten (netwerk) als aspecten van de inbreng van zijn organisatie en vindt deze ook belangrijk in het kader van het doel van Zichtbaar Sportief. Hij geeft daarnaast aan dat er op dit moment zowel vanuit de sport als vanuit het onderwijs wordt meegewerkt en dit wordt aangevuld met kennis en expertise organisaties uit de zorg en dat deze organisaties gezamenlijk de hele doelgroep (mensen met een visuele beperking van jong tot oud) in beeld hebben. R11 benoemt ook het inbrengen van kennis, netwerk en advies en vult dit daarna nog aan met middelen (budget) en naamsbekendheid (bijvoorbeeld het logo van een gerenommeerde organisatie). R2 vult dit nog verder aan met dat er ook ervaringsdeskundigheid en belangenbehartiging aanwezig is binnen de samenwerking.

Dit maakt dat de actoren gezamenlijk de volgende competenties bezitten: kennis (inhoud), netwerk (contacten), visie, middelen (financiering), bekendheid, ervaringsdeskundigheid en belangenbehartiging. De respondenten geven daarnaast aan geen organisaties te missen binnen de samenwerking, wat betekent dat binnen de huidige samenstelling alle benodigde competenties aanwezig zijn om de afgesproken doelen te kunnen bereiken.

5.4. Facilitair Leiderschap

Om tot een samenwerkingsverband te komen moet er iemand initiatief nemen om partijen bij elkaar te brengen en hen enthousiast te maken voor een gemeenschappelijke doelstelling. Daarnaast is er binnen het leiderschapsorganisatienetwerk een organisatie nodig die als leider het netwerk management naast de inhoudelijke rol die zij speelt. Met de respondenten is gesproken over de invulling van deze leiderschapsrol binnen Zichtbaar Sportief om meer te weten te komen over de basis van de samenwerking op het gebied van basisregels, vertrouwen, dialoog en gezamenlijke winsten. Deze onderdelen worden hier in relatie tot de invulling van het leiderschap besproken en later in dit hoofdstuk ook nog binnen de kaders van het samenwerkingsproces.

5.4.1. Leiderschap binnen Zichtbaar Sportief

De organisatie die het netwerk managet is Gehandicaptensport Nederland. Zij is naast projectleider ook inhoudelijk betrokken bij de projecten die het netwerk uitvoert. De voormalig projectleider die werkzaam was voor Gehandicaptensport Nederland, heeft de organisaties bij elkaar gebracht en vanaf het begin met duidelijke verwachtingen en positieve energie leiding gegeven aan het netwerk vertelt R10. Naast dat hij er volledig voor ging, geeft R10 ook aan dat een strakke structuur werd neergezet met een duidelijke wrap-up van vergaderingen en een opsomming van de gemaakte afspraken. Ook de huidige projectleider straalt volgens R1 vertrouwen uit, door kalm te spreken, de juiste vragen te stellen en doordracht en met respect met anderen om te gaan.

“Je merkte dat dit een project was waarin hij geloofde en dat hij echt zoiets had van, nou we gaan hier iets van maken. Zijn enthousiasme straalde ook uit naar de anderen en hij maakte dus ook tijd voor iedereen”. – R10

R2 benoemt verbeterpunten, hij stelt dat er veel gedaan wordt maar dat de projectleider wat hem betreft meer uren zou moeten krijgen om te kunnen besteden aan de structuur en het proces van de samenwerking zelf, dus los van de inhoudelijke projecten. Hierin zien we een uitdaging die er voor de projectleider is om zowel de rol van projectmanager in te vullen als een inhoudelijke rol in de projecten op te pakken. R3 beaamt dat zij signalen opvangt dat het niet altijd duidelijk is wie wat gaat oppakken

en het lijkt alsof de kartrekker te weinig tijd heeft om dit goed neer te zetten. Ook R9 sluit zich hierbij aan, zoals te lezen valt in onderstaande quote.

“Volgens mij mogen we wel iets meer een strakkere tijdlijn neerzetten, van oké wie is verantwoordelijk precies voor wat en wanneer is dat, wordt dat opgeleverd. In plaats van heb je nog tijd gehad om daarnaar te kijken”. – R9

De projectleider zelf geeft aan dat het nemen van initiatief en het behouden van overzicht twee belangrijke onderdelen zijn van de leidinggevende rol. De projectleider geeft aan dat sinds het vertrek van de voormalig projectleider, er binnen de organisatie niet meer in een duo wordt gewerkt aan Zichtbaar Sportief. Waar eerst een coördinerende en een uitvoerende medewerker betrokken was, ligt dat nu bij dezelfde persoon. De projectleider geeft aan dat er meer uit de samenwerking te halen valt als er weer wordt gewerkt in een duo. De projectleider benoemt tot slot nog een opvallend punt, namelijk dat als iemand zijn taken niet zou uitvoeren dat de projectleider daar, na de betrokkene hier een aantal keer op te wijzen, niet veel over te zeggen zou hebben omdat het iemand van een andere organisatie is. De respondent geeft dus aan dat het samenwerken met mensen van andere organisaties anders is dan met collega's. In de analyse van de resultaten zal teruggekomen worden op de koppeling tussen verwachtingen, toewijding en resultaten.

5.4.2. Besluitvorming binnen Zichtbaar Sportief

Uit de interviews blijkt dat er geen formele afspraken zijn gemaakt over de wijze waarop besluitvorming plaatsvindt. Vanuit de respondenten is geen relevante informatie verstrekt over de wijze van besluitvorming en zijn er geen wenselijke veranderingen hierover uitgesproken. De projectleider geeft aan dat het haar taak is om ervoor te zorgen dat voorafgaand aan een besluit alle informatie bekend is, alle meningen worden opgehaald en dan te kijken naar een tussenweg waar iedereen akkoord mee is.

5.5. Het samenwerkingsproces

De resultaten die tot nu toe zijn beschreven vallen onder de contextfactoren die opgenomen zijn in het theoretisch model. Het samenwerkingsproces bestaat binnen dit onderzoek uit een samenspel van acht verschillende factoren (zie figuur 4). In de komende paragraaf zullen de acht factoren worden besproken en worden de relevante resultaten per factor besproken.

5.5.1. Vertrouwen

Binnen het theoretisch kader is een uitgebreide operationalisering van de factor vertrouwen opgenomen, waarin onder andere het hebben van een compleet en positief beeld van de kwaliteiten van partners, het begrijpen van de belangen en behoeften van andere organisaties uit het netwerk en een gelijke mate van vertrouwen tussen alle deelnemende organisaties als componenten van vertrouwen worden beschreven. Tijdens de interviews zijn twee belangrijke componenten van vertrouwen naar voren gekomen, het vertrouwen in andere deelnemende organisaties en vertrouwen dat naar aanleiding van positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van anderen is ontstaan. Deze verwachtingen omtrent intenties worden besproken naar aanleiding van het bespreken van de drijfveren van de verschillende organisaties om deel te nemen aan Zichtbaar Sportief.

5.5.1.1. Vertrouwen tussen organisaties

De respondenten is gevraagd om te beschrijven in welke mate en op basis waarvan zij vertrouwen hebben in de andere organisaties. Ten eerste geven verschillende respondenten aan dat de meeste mensen die vanuit hun organisatie naar voren zijn geschoven voor Zichtbaar Sportief al langer bij hun organisatie werken en veel ervaring hebben. De respondenten geven ook aan dat zij niet alleen binnen het netwerk Zichtbaar Sportief met elkaar samenwerken, maar dat zij ook in andere projecten

samenwerken en het een kleine wereld is waarin je elkaar snel tegenkomt. Tot slot wordt ook benoemd dat het vertrouwen in anderen samenhangt met leiderschap. R1 beschrijft dat de leider van het netwerk tijdens overleggen kalm en met respect voor anderen spreekt, hierdoor ontstaat volgens R1 een structuur waarin op gelijke wijze wordt gesproken en gehandeld, waardoor er ruimte ontstaat voor vertrouwen voor haar.

5.5.1.2. Positieve verwachtingen omtrent intenties en gedrag: drijfveren

Om erachter te komen wat voor elke organisatie de drijfveer is om bij te dragen aan de samenwerking, is de respondenten gevraagd om aan te geven wat de motivatie van de organisatie is om een bijdrage te leveren binnen Zichtbaar Sportief.

R10 geeft aan dat sinds hij werkzaam is bij zijn organisatie (20 jaar) er al projecten waren gericht op het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking. Hij geeft aan dat het ondanks deze inspanningen nog steeds een zorgpunt is en het nog niet gelukt is om het probleem echt op te lossen. Hij geeft tot slot aan dat de mensen die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief allemaal dezelfde mindset hebben en dat iedereen het duidelijk doet voor de doelgroep. Voor R4 is het duidelijk dat de organisatie meedoet aan Zichtbaar Sportief, omdat ze de andere partijen nodig hebben. De motivatie van de organisatie van R9 sluit hierbij aan. Hij geeft aan dat ze merkten dat er overlap zat in de acties van verschillende betrokken organisaties en er behoefte was aan meer contact, structuur en afstemming van activiteiten.

“In het begin was dat heel erg, probeerde je het zelf te doen. De afgelopen 10 jaar is er wel echt een verschuiving geweest van nee, we moeten, dit kan niet, we moeten het echt gezamenlijk doen en gezamenlijk oppakken, dat wordt steeds hechter, dat wordt steeds beter”. - R10

R4 vertelt dat de mensen binnen haar organisatie de expertise in huis hebben over het sporten en bewegen, maar dat de expertise over de doelgroep bij andere organisaties zit en ze om goede producten te kunnen creëren deze organisaties nodig hebben om vanuit deze expertise en ervaringen input te krijgen. R8 vult aan dat de organisatie vindt dat de sport als geheel en vooral de visueel beperkte sporter beter moet worden bediend en dat hiervoor het sportaanbod voor mensen met een visuele beperking vergroot en verbeterd moet worden. De organisatie is actief binnen Zichtbaar Sportief om via dit project de sportbonden en andere sportorganisaties hiertoe te inspireren, ofwel dit bijna af te dwingen.

R5, zelf ook visueel beperkt, geeft aan dat zij in haar woonomgeving niet de mogelijkheid heeft om een sport te doen zie ze leuk vindt en graag meewerkt aan het (letterlijk) beter op de kaart zetten van sport voor mensen met een visuele beperking. Daarnaast geeft ze aan dat haar organisatie kennis en expertise in huis heeft over de doelgroep, maar vanwege het kleine formaat van de organisatie graag samenwerkt met organisaties die ook willen werken aan een inclusievere (sport)wereld.

“De regie ligt bij GSN, maar kennis ontwikkelen doe je samen en het is dus erg belangrijk dat iedereen hierbij kan”. – R1

De drijfveren van de organisaties verklaren wat de intenties van de organisaties zijn om mee te doen aan Zichtbaar Sportief. Verschillende respondenten geven aan dat zij veel vertrouwen hebben in de intenties van de andere organisaties. Zo geeft R5 aan dat ze zich niet voor kan stellen dat iemand er met andere belangen in zit, dan er gezamenlijk besproken is. R9 geeft ook aan dat volgens hem iedereen uit hetzelfde hout gesneden is en hij er vertrouwen in heeft dat iedereen echt op zoek is naar de verbindingen. Uit de interviews blijkt dat het vertrouwen dat organisaties hebben in elkaar op basis van drijfveren en intenties, sterk samenhangt met de toewijding van organisaties en specifiek met de

belangen van de aparte organisaties in combinatie met de doelen van het netwerk. Bij de factor toewijding aan de samenwerking zal hier verder op ingegaan worden.

5.5.2. Capaciteit

In de operationalisering van capaciteit wordt gesteld dat een grote kennisintensiteit bij de partners betreffende de te produceren uitkomsten nodig is, evenals een nieuwe en andere capaciteit aan kennis dan de individuele organisaties op zichzelf hebben (op het gebied van afspraken, leiderschap, kennis en bronnen) en dus alle benodigde competenties voor het kunnen bereiken van het gezamenlijke doel. Met de respondenten is gesproken over de aanwezigheid van de benodigde competenties in het kader van de doelstellingen van Zichtbaar Sportief en de ontstane gezamenlijke capaciteit. Daarnaast is gesproken over hoe de doelen van Zichtbaar Sportief zich verhouden tot de doelen van de individuele organisatie van de respondent, om zo te achterhalen of de uitbreiding van competenties en capaciteit ook echt noodzakelijk is voor de organisatie om het gezamenlijke doel te kunnen bereiken.

5.5.2.1. Aanwezigheid benodigde competenties

Zoals te lezen valt in paragraaf 5.1.1. hebben de respondenten binnen hun organisatie verschillende rollen en verschilt de aard van de werkzaamheden per organisatie. R11 geeft aan dat hij het krachtig vindt dat binnen het netwerk Zichtbaar Sportief gericht wordt gekeken welke netwerkpartners interessant en stabiel zijn.

R2 geeft aan dat er op dit moment de volgende competenties aanwezig zijn binnen het netwerk: kennis vanuit de doelgroep, ervaringsdeskundigheid, belangenbehartiging en kennis van de sport. R4 geeft een voorbeeld omtrent de competentie kennis over doelgroep. Een van de netwerkliden is in een van de projecten actief vanwege zijn kennis over sporten en jeugd uit de doelgroep, terwijl een ander project-lid juist weer kennis heeft over ouderen uit de doelgroep en bewegen en hierin ook een netwerk. Om die reden is zij niet actief in het project met jongeren (de multisportdagen), maar wel binnen het ouderenproject Merkbaar Fit.

“Doordat je juist mensen uit die richtlijnen en beleids- en expertisewereld hebt en de mensen die gewoon op het sportveld staan, door die te laten samenwerken kun je juist zorgen dat dat soort dingen opgeleverd worden die voor iedereen toegankelijk zijn. En waar iedereen wat aan heeft”.

– R5

R2 geeft aan dat er in het verleden meer mensen actief waren binnen Zichtbaar Sportief die echt met de sport bezig waren en zelf de lessen gaven aan verenigingen en trainers. Hij geeft aan dat het netwerk nu minder aandacht heeft voor de praktijk, maar dat deze mensen wel weer zijdelings betrokken worden via een van de partners. R9 beschrijft deze wisselwerking ook. Hij geeft heel vaak de input voor de praktische kennis, zoals do's en don'ts, terwijl zijn collega de meer organisatorische zaken oppakt, zoals financieren en projectaanvragen. Zo brengt één organisatie door middel van verschillende medewerkers ook verschillende competenties binnen in de samenwerking. In het kader van de opmerking van R2 is het volgens hem dus wel belangrijk om aanwezige competenties niet te lang onbenut te laten en mensen dus betrokken te houden bij het project.

In het kader van de aanwezigheid van de benodigde competenties is het belangrijk om nog in te gaan op de samenwerking tussen organisaties uit verschillende sectoren die binnen Zichtbaar Sportief plaatsvindt. R6 beschrijft dat hij merkt dat hij en de andere netwerkliden die vanuit de sport werken, hele andere input hebben dan de mensen die vanuit organisaties uit de zorgsector werken. R8 geeft hierover aan dat de kern van de aanpak voor Zichtbaar Sportief ligt in allerlei verschillende partijen met verschillende expertises en eigen netwerken bij elkaar brengen en weten te enthousiasmeren voor een gemeenschappelijk doel.

5.5.2.2. Capaciteit

De capaciteit van de organisaties die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief verschilt sterk. Van organisaties met 14 medewerkers (GSN) en 18 medewerkers (de Oogvereniging) tot ruim 1800 medewerkers (Bartiméus) en ruim 2800 medewerkers (Visio). Een van de organisaties wordt door één medewerker vertegenwoordigd, de andere organisaties allemaal door minimaal twee op regelmatige basis. Het aantal mensen waarop teruggevallen kan worden verschilt dus wel sterk per organisatie. R8 geeft hierover aan dat hij binnen zijn organisatie kan rekenen op duizendpoten die hard kunnen werken en deskundig genoeg zijn om alles voor elkaar te krijgen. Die mensen lopen echter wel vaak op hun tenen en de goede resultaten van het project moeten volgens R8 dan ook tot een volgende stap in de draagkracht en capaciteit van het aantal betrokken mensen leiden.

En, ja dat is denk ik ook wat je voelt. Dat iedereen weet, van in ons eentje gaan we niet bereiken wat we willen bereiken, we hebben elkaar expertise en elkaar netwerk daarbij nodig. En daardoor denk ik ook dat het heel erg goed werkt". – R5

R3 en R5 zijn het hiermee eens, R3 zegt letterlijk dat zij domweg niet de mankracht hebben om ambities omtrent sport en bewegen voor mensen met een visuele beperking zelfstandig voor elkaar te krijgen. R5 stelt ook dat de organisaties van Zichtbaar Sportief voelen dat zij elkaars expertise en netwerk nodig hebben om doelstellingen rondom sport en bewegen te kunnen behalen.

De capaciteit van de bron menskracht wordt dus voor een deel van de organisaties aanzienlijk uitgebreid door samen te werken binnen Zichtbaar Sportief, er zijn simpelweg meer mensen beschikbaar. Voor de grote organisaties is het aantal betrokken vergroten een minder belangrijk voordeel, maar is met name de specifieke kennis en kunde van mensen uit een andere sector een voordeel van participeren binnen Zichtbaar Sportief. De kennis die andere partners hebben op het gebied van sporten en bewegen voor mensen met een visuele beperking is voor alle organisaties een vorm van capaciteitsuitbreiding die wordt gerealiseerd door Zichtbaar Sportief.

5.5.2.3. Aansluiting doel Zichtbaar Sportief bij organisatiedoelen

Tijdens het vormen van het netwerk en op het moment dat er een intentieverklaring wordt getekend, denken organisaties na over het voeden van het samenwerkingsverband met competenties en het leveren van capaciteit aan het netwerk. Om te weten te komen in welke mate de organisaties hierbij rekening houden met de aansluiting tussen organisatiedoelen en de doelen van het netwerk, zijn de respondenten hierover bevraagd. Vijf van de zes organisaties geven aan dat de doelen van Zichtbaar Sportief passen binnen de doelen van de organisatie.

“Het doel is dat alle mensen met een visuele beperking van jong tot oud gewoon volledig meedoen met de maatschappij en de maatschappij houdt dus ook in dat ze kunnen sporten. Of alles eruit wordt gehaald op sportgebied, dat betwijfel ik en daardoor vind ik Zichtbaar Sportief gewoon een heel mooi, goed project”- R10

R10 beschrijft het brede doel van zijn organisatie en geeft aan dat binnen deze maatschappij brede participatie ambitie ook sport een belangrijk onderdeel. Om concrete invulling te geven aan het verwezenlijken van deze ambitie op het gebied van sport, doet de organisatie mee aan Zichtbaar Sportief. R9 beschrijft voor zijn organisatie nagenoeg exact dezelfde wisselwerking. De organisatie wil graag een bijdrage leveren aan het werken aan een inclusieve maatschappij en via de sport kan volgens R9 worden gewerkt aan onder andere de zelfstandigheid en onafhankelijkheid van mensen met een (visuele) beperking. Zichtbaar Sportief past volgens R9 helemaal in het plaatje van hoe zijn organisatie denkt over wonen, werken, bewegen en vrije tijd. Zichtbaar Sportief past volgens hem mooi in dezelfde visie hierover.

R9 beschrijft het bijdragen aan de doelen van Zichtbaar Sportief nog vanuit een ander perspectief. De organisaties die vanuit het consortium Kennis over Zien handelen krijgen kennisgelden van de overheid, waarvoor ze de kennis en expertise die ze hebben moeten overdragen aan maatschappelijke organisaties. Vanuit deze taak en het organisatiedoel om kennis over te dragen, is Zichtbaar Sportief dus een manier om aan dit organisatiedoel te werken en capaciteit te leveren in de vorm van kennis, expertise, ervaringsdeskundigheid, netwerk en personele inzet.

5.5.2.4. Zichtbaar Sportief een unieke kans voor het bereiken van organisatiedoelen

Aansluitend op de vraag in welke mate de doelen van Zichtbaar Sportief aansluiten bij de doelen van de individuele organisaties is de organisaties gevraagd in welke mate Zichtbaar Sportief een unieke manier is om bepaalde organisatiedoelen te behalen. Vanuit de projectleider werd er op deze vraag een relevante toevoeging gedaan op de informatie reeds is beschreven in bovenstaande paragraaf. Ze stelt dat wat er nu al bereikt is met Zichtbaar Sportief, ze nooit als Gehandicaptensport Nederland alleen hadden kunnen bereiken. Dit geldt volgens haar ook voor de Oogvereniging, terwijl Visio en Bartiméus dit wel ook via andere kanalen zou kunnen bereiken omdat zij op het gebied van sport ook nog veel andere activiteiten doen.

“Bij ons is het; gaat het over visueel, dan is dat sowieso Zichtbaar Sportief, terwijl bij hun is niet alles Zichtbaar Sportief, omdat er nog 100 andere dingen gebeuren”. – R4

De projectleider geeft aan dat haar organisatie de andere partijen echt nodig heeft. Haar organisatie heeft wel de expertise over de sport en een netwerk aan sportorganisaties, maar ze geeft aan dat ze de andere organisaties nodig heeft voor de echte kennis over de doelgroep en input vanuit ervaring. Dit maakt de organisatie afhankelijk van de andere organisaties, doordat er met de capaciteit van de organisatie niet tot nauwelijks andere samenwerkingen zijn die gericht zijn op de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking. Dit in tegenstelling tot grote organisaties zoals Visio en Bartiméus die de capaciteit hebben om via meerdere routes de weg naar Rome te kunnen vinden.

5.5.3. Flexibiliteit

Met de factor flexibiliteit wordt bedoeld dat er geen vaste hiërarchische relaties zijn binnen het netwerk en dat taken makkelijk herverdeeld kunnen worden. In paragraaf 5.2.4. was reeds te lezen dat de respondenten hebben aangegeven dat er sprake is van een zeer gelijkwaardige samenwerking, waarin geen hiërarchische relaties worden ervaren. Daarnaast is met de respondenten gesproken over de taakverdeling binnen Zichtbaar Sportief.

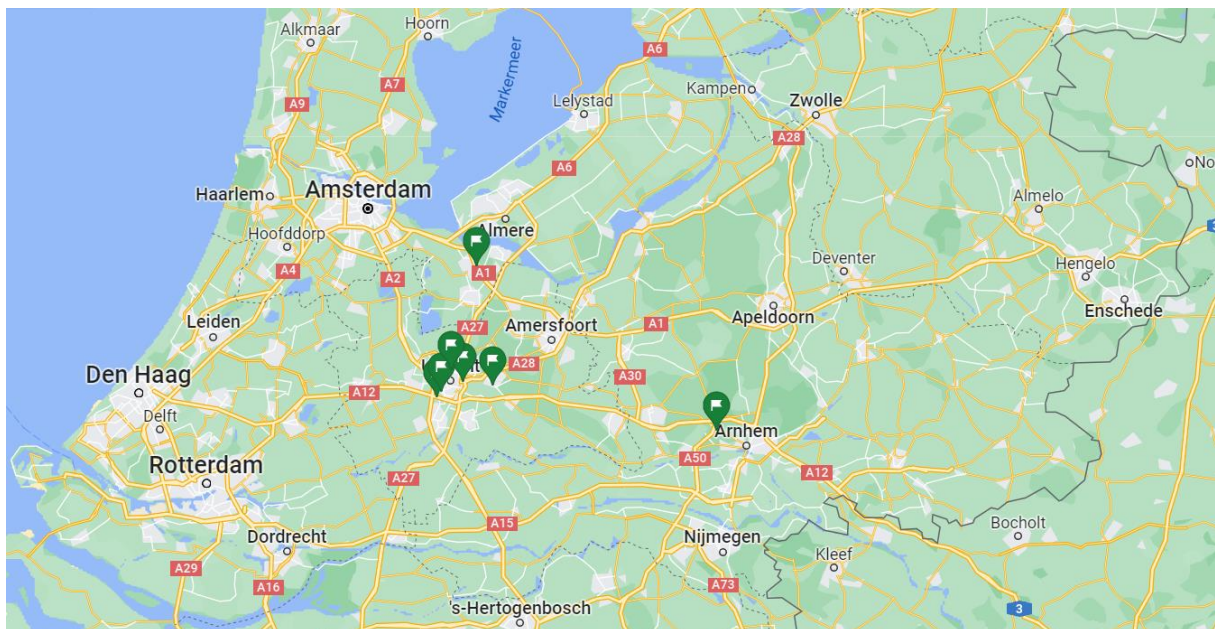
Omtrent de taakverdeling hebben de respondenten een duidelijke boodschap. Als er een taak of activiteit wordt bedacht, dan wordt er steeds gekeken door wie die taak het beste uitgevoerd kan worden. R10 stelt dat het gewoon heel praktisch is, degene bij wie de taak het beste past en deze het gemakkelijkst kan uitvoeren, pakt het op. R9 beaamt dit, hij geeft aan dat er wordt gekeken wie heeft welke expertise en degene met de juiste expertise krijgt dan de opdracht of de vraag en gaat dat verder uitwerken of uitzoeken. Binnen het netwerk is dus geen sprake van een vaste taakverdeling, wat het verdelen en eventueel herverdelen gemakkelijk maakt.

5.5.4. Netwerkomvang

De netwerkomvang heeft betrekking op het aantal netwerkleden en de geografische spreiding van de partners. In paragraaf 5.3.2. is reeds besproken dat de respondenten van mening zijn dat er geen ontbrekende of overtollige organisaties zijn binnen Zichtbaar Sportief. Wel geven ze aan dat het betrekken van meer sportbonden een goede volgende stap kan zijn in het kader van de projecten.

In de interviews geven R1, R10, R4 en R2 aan dat de balans in het aantal organisaties dat actief is binnen het netwerk nu goed is. R1 geeft aan dat hoe groter het netwerk wordt, hoe groter en taaier de overlegstructuren worden. Ze geeft aan dat GSN een goede partner is binnen het project, omdat het verschillende sporten kan vertegenwoordigen. R10 geeft ook aan dat er niet meer organisaties in het netwerk moeten komen, omdat je dan nergens toe komt volgens hem. Hij vindt zes of zeven organisaties het maximale aantal partners om efficiënt te kunnen samenwerken. Dit komt overeen met het maximaal aantal organisaties van zes tot acht, dat in de literatuurstudie als maximaal aantal wordt beschreven.

In het onderstaande kaartje is de geografische locatie te zien van de werkplekken van de partners van Zichtbaar Sportief. Vijf van de zeven werkplekken zijn zeer dichtbij elkaar en de zesde werkplek is gevestigd op slechts 30 minuten rijden van deze plekken. De werklocatie in de omgeving van Arnhem is de enige locatie die iets verder weg is. De respondenten geven echter aan dat er vaak op verschillende plekken in het land gewerkt wordt en niet (altijd) vanuit de hoofdlocatie van de organisatie. De respondenten vertellen dat er dan ook vrijwel altijd digitaal vergaderd wordt, in paragraaf 5.5.6. wordt hier nader op ingegaan.



Afbeelding 7: Geografische ligging van de hoofdlocaties van de partners.

5.5.5. Doelconsensus

Doelconsensus heeft betrekking op het opstellen van een gemeenschappelijk doel voor (en met) het netwerk, met een daarbij passend handelingsstrategie waardoor er doelvervlochtening optreedt en er een netwerk-identiteit gevormd kan worden om het doel heen. In het kader van deze doelvervlochtening is er aan elke respondent gevraagd om het doel van het netwerk te omschrijven, om zo te kunnen beschrijven of de respondenten hetzelfde doel beschrijven. Daarnaast is met de respondenten gesproken over de inhoud van dit gemeenschappelijke doel, het proces waarbinnen aan het doel wordt gewerkt en de betrokkenheid van de organisaties bij het bereiken van het doel van Zichtbaar Sportief.

5.5.5.1. Doel van Zichtbaar Sportief

Ten eerste beschrijft iedereen de doelgroep mensen met een beperking en meer specifiek; mensen met een visuele beperking ook wel, blinden en slechtzienden en daarnaast de intermediaire doelgroep, namelijk naasten, professionals die werkzaam zijn bij de sportaanbieders en opleidingsinstituten. Ten tweede gebruiken alle respondenten de woorden sport(en) en/of bewegen in hun definitie van het doel en geven ze dat het hierbij gaat om de deelname van de beschreven doelgroep aan het sporten

en bewegen. R3, R4 en R9 gebruiken hiervoor het woord “meer”, R8 gebruikt “veel”, R6 “zo veel mogelijk” en R5 zelfs “iedereen”.

Tot slot worden er verschillende termen gebruikt die betrekking hebben op het doel zoals: duurzaam (waarmee wordt bedoeld niet alleen een eenmalige sportactiviteit maar op structurele basis bewegen), bewustwording (dat met aanpassingen, hulp en wil sporten goed mogelijk is ondanks een visuele beperking), informeren (over sportmogelijkheden in de nabije omgeving) en kwaliteit/deskundigheid (van sportaanbod en de mensen die hierbij betrokken zijn). In onderstaande tabel is te lezen hoe de respondenten het doel van het netwerk exact omschrijven.

	Omschrijving doel Zichtbaar Sportief
R1	“In nauw verband blinden en slechtzienden ondersteunen bij het sporten en bewegen , en heel belangrijk dat dat duurzaam is. Dus we richten ons niet alleen op de doelgroep zelf, maar ook op naasten, professionals en opleidingsinstituten die daarbij betrokken zijn”.
R2	"Eenzijds de bewustwording bij de doelgroep zelf, dat sporten nog heel goed kan en mensen helpen met tips en tricks van hoe kun je het en ze, waar nodig, in samenspraak met de buurtsportcoach ook echt op een plek krijgen . Echt die begeleiding om te zorgen dat ze echt aan het sporten komen, daarna hoef je ze niet meer te begeleiden als het goed is. Anderzijds ook verenigingen en sportscholen enzo, die helpen dat de trainers er ook voor open staan, dat ze het ook snappen, dat de aanpassingen er zijn voor zo ver ze nodig zijn. Die bewustwording ook bij de sportschool en sportverenigingen, dat het heel goed kan”.
R3	"Eigenlijk is het bredere doel natuurlijk gewoon dat we veel meer mensen enthousiast willen maken om iets te gaan doen aan sport of bewegen ”.
R4	“Om te zorgen dat er meer mensen met een visuele beperking in beweging komen. Beweging in de breedste zin van het woord, dus dat kan lekker gaan wandelen zijn, maar het kan ook zijn dat je echt gaat sporten . Dus bewegen/sporten, niet alleen voor de sporter of voor de potentiële sporter , maar ook voor iedereen die daarmee werkt . Dus als jij trainer bent, begeleider, je bent docent, maakt niet uit. Uiteindelijk om te zorgen dat eigenlijk de drempels worden verlaagd voor degene die wil gaan sporten. Maar ook de drempel wordt verlaagd voor degene die ervoor gaat zorgen dat de sporter kan sporten. Eigenlijk zo gezegd, dus vanaf twee kanten. Sporter en professional ”.
R5	"Voor mij is dat iedereen aan het sporten krijgen binnen zijn eigen mogelijkheden . Volgens mij staat ie er officieel als iedereen met een visuele beperking aan het sporten krijgen binnen zijn eigen mogelijkheden, maar ik zou dan visuele beperking graag tussen haakjes zetten en dan gewoon zeggen iedereen moet kunnen sporten. Maar bij Zichtbaar Sportief richten we ons wel op degene met een visuele beperking”.
R6	“Mensen met een fysieke beperking bereiken en informeren daarin, zowel die gebied als algemeen gebied. Ik denk gewoon toegankelijk maken van mensen met een fysieke beperking binnen de sport. Ik denk dat wij het gewoon als doel hebben om zoveel mogelijk mensen die drempel te kunnen verlagen , te informeren en daarmee te kunnen helpen”.
R8	“In principe met Zichtbaar Sportief wil je natuurlijk gewoon veel mensen inspireren om te gaan sporten , je wil de kwaliteit verbeteren ”.
R9	"Meer mensen met een beperking aan het sporten krijgen. Het inclusief sporten en dat ook thuis nabij , om de hoek met trainers en coaches die deskundig zijn”.

De respondenten kunnen het doel duidelijk omschrijven en de omschrijving van het doel van Zichtbaar Sportief bevat veel overeenkomsten. In paragraaf 5.5.7.1. wordt verder ingegaan op de mate waarin de belangen van de organisaties vervlochten zijn met de belangen die binnen Zichtbaar Sportief worden nagestreefd aan de hand van de doelstellingen.

5.5.5.2. *Gemeenschappelijk doel Zichtbaar Sportief*

Naast het beschrijven van het doel, is de respondenten gevraagd hoe zij aankijken tegen dit gemeenschappelijke doel.

“Eigenlijk is de kern, de kern van de aanpak is dat je allerlei verschillende partijen, die verschillende expertises hebben en ook weer eigen netwerken hebben, dat je die bij elkaar weet te brengen en enthousiast weet te maken voor een gemeenschappelijk doel”. – R8

R1 geeft aan dat het voor haar wezenlijk is dat alle partners hetzelfde doel voor ogen hebben en daarin transparant handelt. Hiermee doelt ze op zowel binnen het netwerk als naar buiten toe, met dit laatste doelt ze op een goede verdeling tussen het ontwikkelen van (kennis)producten (en het delen ervan) en het toepassen van die kennis in de praktijk (dienstverlening).

R8 geeft aan dat er tussen de organisaties al een lange tijd lijnen lopen tussen verschillende medewerkers, maar dat het zich meestal niet weet te ontwikkelen tot een concreet project, waarin je samen doelen stelt en probeert met elkaars toegevoegde waarde echt tot een gezamenlijk resultaat te komen. R5 en R6 beschrijven allebei dat volgens hen de organisaties individueel al dezelfde doelstelling op het gebied van sport en bewegen nastreefden, maar een andere weg daar naartoe. De netwerksamenwerking zorgt er volgens hen voor dat de paden van organisaties elkaar nu kruisen richting het einddoel.

5.5.5.3. *Betrokkenheid organisaties bij Zichtbaar Sportief*

Tijdens de interviews is het opvallend dat de respondenten allemaal aangeven dat de betrokkenheid van de mensen bij het werken aan de doelstellingen groot is. De respondenten geven hier een aantal verschillende verklaringen voor. Ten eerste het feit dat volgens R10 iedereen dezelfde mindset heeft en dit werk doet voor de doelgroep. R5 is het hiermee eens en stelt dat alle betrokkenen het doel echt belangrijk vinden. Ten tweede stipt R4 de intentieverklaring aan, waarin alle partijen hun betrokkenheid en commitment officieel hebben vastgelegd. R4 stelt dat dit een manier is om de partners na te laten denken over de tijd en middelen die ze moeten vrijmaken om mee te doen. Zo worden de partners vooraf bewust gemaakt van de betekenis van hun betrokkenheid.

“Betrokkenheid is ook een heel vaag begrip, maar het gaat echt over de energie om echt iets voor elkaar te willen krijgen. Daar begint elk goed project mee”. – R8

Tot slot wordt het consortium Kennis over Zien benoemd door R5. Meerdere organisaties die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief nemen ook deel aan het consortium. Dit heeft volgens R5 invloed op de betrokkenheid, doordat mensen elkaar ook kennen vanuit andere projecten en vanuit het consortium ingezet worden binnen Zichtbaar Sportief om samen te werken met mensen van buiten het consortium.

Voor de projecten die binnen Zichtbaar Sportief worden uitgevoerd, wordt steeds gekeken wie van de mensen bij het project betrokken moet zijn. Zo kan er efficiënt gewerkt worden, door mensen die vanuit kennis en ervaring daar een bijdrage aan kunnen leveren. Mensen die minder kunnen betekenen voor een project sluiten niet aan, om er zo voor te zorgen dat de groep mensen niet te groot wordt en er geen mensen in de projectgroep zitten die zich eigenlijk niet erg betrokken voelen vanwege een geringe inhoudelijk bijdrage die ze kunnen leveren.

5.5.6. *Persoonlijke dialoog*

Een van de factoren binnen het samenwerkingsproces is om met elkaar in dialoog te zijn over de mogelijkheden voor gezamenlijke successen. Zoals besproken in paragraaf 5.2.1. heeft elke organisatie

aan het begin van de vorming van het netwerk een presentatie gegeven over de eigen organisatie. Op deze manier hebben de organisaties elkaar leren kennen en zijn ze op de hoogte van de missie, visie en doelen van elke organisatie. De respondenten beschrijven dat er vervolgens binnen het samenwerkingsverband steeds wordt gekeken naar wat de stand van zaken is, wat er nodig is en wat er het eerst aangepakt moet worden. Op deze manier worden projecten bedacht waar met een projectteam aan wordt gewerkt en waar alle betrokken organisaties achter staan.

R2 geeft aan dat alle mensen van het samenwerkingsverband ongeveer eens per 3 maanden bij elkaar komen. Hij beschrijft dat het voor hem en voor sommige andere soms lastig is om tijd te maken voor de overleggen wanneer deze niet onder een concreet project vallen en er ook geen uren worden vergoed voor de vergaderingen vanuit een projectaanvraag. Het is dan ook logisch dat de projectleider stelt dat de meeste mensen de voorkeur hebben om digitaal te vergaderen, omdat zij dan meerdere afspraken op een dag kunnen plannen en vaak niet de tijd voor Zichtbaar Sportief hebben om een aantal uur uit te trekken voor een overleg over Zichtbaar Sportief.

5.5.7. Toewijding aan de samenwerking

Een netwerksamenwerking bestaat uit een aantal individuele organisaties. Om de gezamenlijke doelstelling te kunnen bereiken is er volgens het theoretisch kader een bepaalde mate van toewijding aan de samenwerking nodig. Met toewijding wordt bedoeld op onderling vertrouwen dat belangen van andere organisaties wederzijds worden gerespecteerd en dat er in het gezamenlijk belang wordt gehandeld door alle partners. Daarnaast zetten de betrokkenen zich in om de rest van zijn/haar organisatie en belangrijke actoren ervan te overtuigen om legitimiteit te verlenen op basis van de bijdrage aan een netwerksamenwerking en de doelen die daarmee worden behaald. Inzicht is verkregen door met de respondenten te spreken over de mate van steun die zij ervaren vanuit hun eigen organisatie, de belangen van de eigen organisatie in samenspel met de belangen die via Zichtbaar Sportief worden behartigd en de tijd die de respondenten beschikbaar hebben voor de projecten.

5.5.7.1. Steun van de organisatie voor Zichtbaar Sportief

Met de respondenten is besproken in welke mate zij zich gesteund voelen door hun organisatie (collega's, managers, directeuren en bestuurders) omtrent het participeren binnen Zichtbaar Sportief. R10 geeft aan dat hij de ruimte krijgt van zijn organisatie om aan de slag te gaan met de taken die voortkomen uit Zichtbaar Sportief, zijn organisatie stimuleert sinds een aantal jaar het bezig zijn binnen projecten waarbij kennis wordt gestimuleerd, geordend en verspreid. R9 geeft aan dat dit voor hem ook geldt, hij wordt vrijgemaakt om belangeloos mee te werken binnen Zichtbaar Sportief. R6 krijgt met name veel vrijheid, vrijheid om zijn werkzaamheden zelfstandig vorm te geven. Hij spreekt uit onbeperkte steun hierin te ervaren en waar nodig om hulp te kunnen vragen bij directe collega's.

"Ik ben er gewoon voor onze doelgroep op het gebied van sport en bewegen. Niet overal wordt dat zo gedaan, soms moet dat echt gelabeld worden, maar ehm mij laten ze eigenlijk gewoon rustig m'n gang gaan eerlijk gezegd". – R9

R2 geeft aan dat de steun van de directie er zeker is, ook zij willen graag het project ondersteunen. Echter ontbreekt het aan (de financiering van) uren die declareerbaar zijn op het gebied van sportprojecten zoals Zichtbaar Sportief. R2 ervaart wel steun voor het belang van het project, maar geeft aan dat het voor alle betrokken organisaties van belang is dat er meer uren en structuur komt, zodat het ook kan. De projectleider sluit zich aan bij R2, ze geeft aan dat zowel de bureau-organisatie als het bestuur veel waardering hebben voor Zichtbaar Sportief. Ze mag ook een groot aantal uren aan Zichtbaar Sportief besteden, maar er is in de praktijk toch onvoldoende tijd (vanwege een vol takenpakket) om meer uit de samenwerking te halen.

Een belangrijke laatste factor binnen de steun vanuit de organisaties is volgens zowel R4 als R9 de intentieverklaring. Wanneer het gaat over het overtuigen van de organisatie en belangrijke actoren daaromheen om legitimiteit toe te kennen aan het project, geven de respondenten aan dat het tekenen van de intentieverklaring een goede zet is geweest hierin. Het heeft er volgens R9 voor gezorgd dat je weer andere mensen van je eigen organisatie kunt inschakelen op het moment dat dat nodig is, omdat uit de intentieverklaring blijkt dat niet alleen de individuen maar ook hun organisaties de belangen en doelen van het project onderschrijven.

5.5.7.2. Organisatiebelangen en de belangen van Zichtbaar Sportief

Met de respondenten is gesproken over de belangen van de eigen organisatie en de mate waarin zij de belangen van andere organisaties kennen en respecteren. Uit de interviews blijkt dat de respondenten elkaars organisatiebelangen goed kennen en het is zeer opvallend dat meerdere respondenten aangeven dat niemand voor zijn eigen belang of alleen maar het belang van de eigen organisatie actief is binnen Zichtbaar Sportief (R1, R10).

“We willen een 100% inclusieve sportomgeving voor iedereen hebben. Dat sluit naadloos aan bij dat we die match willen maken tussen sporters met een visuele beperking en sportclubs. Dus ja, past heel goed, dus het is voor ons meer dan logisch om samen te werken op dit thema”. – R11

R2 benoemt een uitdaging die ook in paragraaf 6.6. nog besproken zal worden, namelijk omtrent de rollen van organisaties. R2 geeft aan dat verschillende organisaties naast de activiteiten van Zichtbaar Sportief ook eigen projecten op het gebied van sport starten binnen hun organisatie en dat ook fondsen zich met uitvoerende taken bezig gaan houden. Volgens R2 heeft dit ermee te maken dat deze organisaties op die manier met hun eigen belangen bezig zijn en hun naam proberen hoog te houden.

“Wij hebben natuurlijk niet een vast inkomen, waar we kunnen zeggen van nou, we krijgen elk jaar € 50.000 en daar kunnen wij gewoon Zichtbaar Sportief van realiseren. Die uren die zijn er niet, terwijl volgens mij, in mijn ogen de andere partijen gewoon een bepaald aantal uren te verdelen hebben over onderwerpen waar zij prioriteiten over moeten verdedigen”. – R4.

Een opvallend verschil hierbij is de positie van Zichtbaar Sportief binnen de verschillende organisaties. Hierin zitten verschillen die gelinkt kunnen worden aan de verschillende formaten van de organisaties en verschillen die gelinkt kunnen worden aan de mate waarin het doel van Zichtbaar Sportief overeenkomt met de doelen van de organisaties. De projectleider geeft aan dat bij de grote organisaties veel verschillende samenwerkingen en projecten lopen, waar Zichtbaar Sportief er een van is. Voor deze organisaties is het samenwerkingsverband niet de enige manier om te werken aan de doelstellingen van de organisatie op het gebied van sport en bewegen voor de doelgroep. Voor de kleine organisaties is dit anders, voor hen is Zichtbaar Sportief hét project voor deze doelgroep op het gebied van sport en bewegen. Dit zorgt voor een verschil in waarde en belang dat er wordt gehecht aan de activiteiten die worden uitgevoerd binnen het netwerk.

“Er zit niemand voor zijn eigen belang of voor het belang van alleen maar die organisatie. We doen het echt met elkaar en het gaat echt gezamenlijk voor die ene doelgroep waar we allemaal voor werken”. – R10

Daarnaast wordt er vanuit de organisaties uit de zorg gesteld dat sport een van de pijlers van de organisatie is, net zoals o.a. wonen, werk en toegankelijkheid. Dit is anders voor de organisaties uit de sportsector, voor hen is het bevorderen van de sportparticipatie van mensen (met een beperking) hun

missie en is de doelgroep mensen met een visuele beperking één van de doelgroepen waarvoor zij zich inzetten. Hieruit blijkt dat de toewijding aan de samenwerking samenhangt met de doelvervlochten (paragraaf 5.5.2.). Hieruit blijkt voor het eerst een duidelijke samenhang tussen de verschillende factoren van het samenwerkingsproces, ook met o.a. de factor persoonlijke dialoog. Hier zal in de analyse van de resultaten uiteraard verder op worden ingegaan.

5.5.7.3. Beschikbare tijd voor Zichtbaar Sportief

Toewijding gaat volgens de literatuur met name over het gedrag van mensen, om meer context te kunnen geven is met de respondenten gesproken over tijd die zij beschikbaar hebben voor Zichtbaar Sportief. Uit de interviews blijkt namelijk dat dit sterk verschilt. R10 en R9 krijgen vanuit hun werkgever een aantal uren per week om te besteden aan verschillende projecten en de respondenten krijgen de vrijheid om hier (in overleg) zelf invulling aan te geven. Ook R5 geeft aan dat ze haar uren voor Zichtbaar sportief kan schrijven op de kennisgelden die beschikbaar zijn vanuit het consortium Kennis over Zien, dat daar eigenlijk geen maximum aan zit en zelf verantwoordelijk is voor het verdelen van haar uren over verschillende projecten. Voor R6 geldt hetzelfde, hij heeft geen specifiek aantal uren maar verdeelt zijn taken zelf over de tijd.

“Ik denk dat we er meer uit kunnen halen als je iets meer tijd hebt om er ook beter over na te denken. Nu is het vaak reactief”. – R4

R2 spreekt uit dat zijn beschikbare tijd voor Zichtbaar Sportief erg gering is. Dat komt doordat er geen financiering voor zijn uren is. R2 geeft aan dat daar wel wat verandering in gaat komen en dat het enthousiasme en de wil er wel zijn om bij te dragen aan het ontplooiën van initiatieven. Er zijn dus twee organisaties waarbij de respondenten aangeven meer tijd nodig te hebben om de taken volledig en kwalitatief goed uit te kunnen voeren, de andere vier organisaties geven aan dat zij voldoende tijd beschikbaar hebben voor hun taken binnen Zichtbaar Sportief.

5.5.1. Tussentijdse resultaten

Tussentijdse resultaten zijn kleine overwinningen die gedurende de samenwerking behaald kunnen worden. De respondenten beschrijven verschillende projecten die door het samenwerkingsverband uitgevoerd worden. De respondenten benoemen verschillende projecten. Zo worden er multisportdagen georganiseerd, wordt er een website gebouwd en wordt er in 2023 een kennisproduct ontwikkeld om de deskundigheid van buurtsportcoaches te bevorderen omtrent sporten met een visuele beperking.

R6 geeft aan dat bijvoorbeeld het lanceren van de website een groot moment is, maar dat wat hem betreft niet apart bij dit moment stil gestaan hoeft te worden in een fysieke bijeenkomst. Fysiek bij elkaar komen moet volgens R6 een toegevoegde waarde hebben en ook betrekking hebben op zaken als de jaarplanning en de andere projecten. R1 is het hier niet mee eens. Zij zou graag zien dat er meer wordt stilgestaan bij hoogtepunten en ze vindt het belangrijk om mijlpalen te vieren. R9 geeft aan dat hij tevreden is over de tussentijdse resultaten, maar hij vindt het ook tijd om weer nieuwe stappen te zetten.

Intern worden de tussentijdse resultaten positief ontvangen door de mensen die actief zijn binnen het netwerk, echter stipt R8 een belangrijk punt aan wat betreft het delen van de tussentijdse resultaten naar buiten toe. R8 geeft aan dat de resultaten die reeds zijn behaald ervoor zorgen dat er naar buiten toe geen lege beloften gedaan hoeven te worden, maar dat ze met elk (klein) resultaat bewijsvoering opbouwen die kan leiden tot meer draagkracht vanuit andere organisaties.

5.6. Uitkomst samenwerking Zichtbaar Sportief

Naast het samenwerkingsproces is de respondenten gevraagd om te beschrijven wat volgens hen het doel is van Zichtbaar Sportief (zie paragraaf 5.5.5.1) en is beschreven dat het kerndoel van Zichtbaar Sportief het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking is. De respondenten is daarbij gevraagd naar wat volgens hen de invloed van het samenwerken binnen het netwerk is op het bereiken van dit doel.

"Ik heb zo iets van die hebben ook heel duidelijk hetzelfde doel voor ogen. En daarin hebben we elkaar ook gewoon heel erg hard nodig. Vanuit Kennis over Zien alleen krijgen we dit niet voor elkaar, vanuit GSN krijgen ze dit niet alleen voor elkaar, vanuit NOC ook niet, dus je hebt elkaar ook nodig in die samenwerking om dit voor de mensen neer te zetten". – R5

R4 en R5 geven duidelijk aan dat het zowel voor de organisaties uit de sportsector, als de organisaties uit de zorgsector niet mogelijk is om individueel de drempels die er zijn voor mensen met een (visuele) beperking om te gaan sporten weg te nemen. R4 plaatst hier wel de kanttekening bij, dat de grote organisaties als NOC*NSF, Visio en Bartiméus de capaciteit hebben om ook aan de sportparticipatie van de doelgroep te werken buiten Zichtbaar Sportief om. Het belang van het slagen van Zichtbaar Sportief hangt dus samen met de in paragraaf 5.5.7.2. besproken overlap tussen de belangen van de individuele organisaties en de belangen die worden behartigd binnen Zichtbaar Sportief.

5.7. Samenwerking door organisaties in de gehandicaptensport

In het theoretisch kader is de belangrijkste aanbeveling van Van Lindert en De Jonge (2022) omtrent samenwerking voor partijen uit het landschap van het aangepast sporten opgenomen. Deze aanbeveling is voorgelegd aan alle respondenten, om vervolgens te kunnen spreken over de cultuur van de (gehandicaptensport) sector, knelpunten en voordelen binnen samenwerkingen, de bereidheid tot samenwerking van organisaties, cross-sectoraal samenwerken en (het belang van) de rol zuiverheid van organisaties.

5.7.1. Cultuur van de gehandicaptensport sector

Om erachter te komen hoe er vanuit de organisaties gedacht wordt over de omgang van organisaties onderling op het gebied van samenwerken, is gesproken over de wijze waarop de respondenten de cultuur omtrent samenwerken zouden omschrijven vanuit hun eigen ervaringen binnen de sector van het aangepast sporten.

"Vaak is het complex, terwijl ik denk, weet je, maak gebruik van elkaars kracht en accepteer elkaars belangen en ga met elkaar voor één duidelijke ambitie". – R7

Ten eerste wordt de sportsector door R11 omschreven als klein en minder professioneel dan andere sectoren, terwijl organisaties uit de zorgsector of het onderwijs vaak veel groter en professioneler zijn georganiseerd. De sportsector is daarentegen wendbaarder en er kunnen relatief snel keuzes gemaakt worden stelt R11. Hij stelt tot slot dat de gehandicaptensport sector een versnipperd en complex landschap is, doordat er o.a. veel foundations, sportbonden, gemeenten en stichtingen iets (willen) doen. R2 stelt ook dat er meer structuur aangebracht moet worden, bijvoorbeeld door het ministerie of van een sportkoepel, zodat projecten, netwerken en organisaties beter ondersteund kunnen worden. R7 stelt ook dat er in de sector complexiteit is over rollen en taken. Ze noemt het landschap versnipperd en er zijn volgens haar heel veel partijen actief in een heel niche werkveld.

Ten tweede beschrijft R4 het type mensen dat actief is binnen de gehandicaptensportsector als mensen die een bepaald hart hebben voor de gehandicaptensport. R10 benoemt daarnaast de rol van

vrijwilligers in de sportsector, dit zijn veelal mensen die zich vanuit een bepaalde passie inzetten. Deze aard van de persoonlijkheid van veel mensen in de sportsector, zal in de analyse nader worden besproken. R7 stelt dat het ook om een mindset bij mensen gaat. Volgens haar moet het gaan over ondersteunen bij in plaats van zorgen voor. Deze laatste mindset is volgens haar nog (te) vaak aanwezig bij mensen die actief zijn in de sportwereld.

Ten derde vertelt R8 dat sportbonden de legitimiteit en identiteit van sportbonden gebaseerd is op de sport waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Deze verantwoordelijkheid is duidelijk, maar in projecten waarbij het om een doelgroep gaat in plaats van om een specifieke sport, kun je volgens R8 in een discussie belanden over wiens verantwoordelijkheid het is om zich voor een bepaalde doelgroep in te zetten. Het gaat volgens R8 in de sportsector vrijwel altijd toch over presteren en is hij nog niet voldoende in staat om buiten de topsport om van echte toegevoegde waarde te zijn als het gaat om (organisatorische) integratie en inclusie.

“Ik denk dat dat een boodschap is die we vaak vergeten, maar wij kunnen niet ervoor zorgen dat iedereen gaat sporten en bewegen in die sportsector. We vinden onszelf te belangrijk”. – R7

Tot slot stelt R7 dat organisaties in de sport elkaars belangen onvoldoende scherp hebben en zelf open uitspreken. Daarnaast concludeert ze dat organisaties in de gehandicaptensport vaak vergeten dat zij er niet voor kunnen zorgen dat iedereen gaat sporten en bewegen binnen de grenzen van de eigen sportsector en dat organisaties en mensen zichzelf hierin te belangrijk achten.

De structuur van de gehandicaptensport wordt dus omschreven als; versnipperd, complex en niche. De cultuur als minder professioneel, wendbaar (snel besluiten kunnen nemen), bijdragen op basis van vrijwilligheid en passie voor sport, verzorgende houding, handelen op basis van verantwoordelijkheden, prestatiegericht en gericht op (eigen) belangen.

5.7.2. Organisatorische knelpunten in de gehandicaptensport

In de centrale aanbeveling van Van Lindert en De Jonge (2022) wordt gesteld dat in het beleid van de afgelopen vijftig jaar omtrent aangepast sporten, dezelfde belemmeringen nog steeds niet weggewerkt zijn. Met de respondenten is besproken welke knelpunten zij ervaren die de sportparticipatie van mensen met een beperking belemmeren. In het kader van dit onderzoek, worden de knelpunten besproken die aangemerkt kunnen worden als een organisatorisch knelpunt. Logischerwijs sluiten deze knelpunten aan bij de zojuist besproken negatieve aspecten van de structuur en cultuur van de gehandicaptensport.

Ten eerste wordt door R11 aangegeven dat de uitvoering van sportbeleid uiteindelijk bijna allemaal lokaal wordt uitgevoerd. Om dat te bewerkstelligen moeten landelijke organisaties volgens R11 goed hun rol kennen. R11 geeft aan dat organisaties vinden dat ze alles moeten doen, terwijl is afgesproken dat het beleid van de Rijksoverheid uitgevoerd moet worden op lokaal niveau. Het zijn namelijk de mensen binnen verenigingen en clubs die het verschil kunnen maken voor andere mensen.

Ten tweede wordt gesteld dat, aansluitend op het eerste knelpunt, organisaties taken uitvoeren die niet passen bij de verantwoordelijkheden, rol en taken van een organisatie. Zo geven R2 en R3 aan dat bijvoorbeeld fondsen projecten gaan initiëren en uitvoeren. Dit heeft volgens hem te maken met het behartigen van de eigen belangen van de organisatie. R7 is het hiermee eens. Ze stelt dat organisaties niet open zijn over belangen, er daardoor geen weet is van elkaars kracht en belangen van anderen ook niet geaccepteerd worden.

“Volgens mij moet een fonds gewoon geld geven en zich nergens mee bemoeien, maar zij zien dat anders”. R3

Ten derde ontbreekt het volgens R2, R4, R7 en R11 aan structuur in het landschap van organisaties, dit is lijn met het onderzoek van Van Lindert en De Jonge (2022). Het ontbreekt volgens de respondenten aan een vaste basis die organisaties zekerheid biedt op basis van verantwoordelijkheden.

“Als je samenwerkingspartij iets wil doen, dat er dan ook wel de financiële middelen moeten zijn. Ik merk wel dat, dat als er geen financiële dekking tegenover staat, dat het moeilijk is om iets voor elkaar te krijgen:”. – R2

Tot slot wordt er aangegeven door R2, R4 en R8 dat er onvoldoende financiële middelen zijn voor sportorganisaties om projecten met voldoende mensen uit te voeren. Dit leidt ertoe dat de kansen die er zijn, niet volledig benut kunnen worden door de mensen. R8 zegt hierover dat veel activiteiten die plaatsvinden binnen de sportsector subsidie-gestuurd zijn, welke zich kenmerken door een begin- en einddatum. Wanneer projecten eindigen en middelen wegvallen, verdwijnt ook de energie en de impact van de projecten.

De organisatorische knelpunten zijn dus de afstemming tussen landelijk beleid en lokale uitvoering, rolonzuiverheid, complexe structuur van het landschap aan organisaties en onvoldoende financiële middelen voor organisaties in de sport.

5.7.3. De voordelen van samenwerken

Met de respondenten is gesproken over de voordelen die zij ervaren van het samenwerken binnen Zichtbaar Sportief. R10 stelt direct dat het grote voordeel is dat iedereen zijn expertise en ervaringen heeft om te delen. R5 vult dit aan door te stellen dat het samenbrengen van mensen uit de beleids- en expertise wereld met mensen die op het sportveld staan, leidt tot toegankelijke producten waar mensen ook echt iets aan hebben.

Daarnaast benoemt R11 dat de organisaties dusdanig vertrouwen hebben opgebouwd, dat organisaties van buiten de sportsector het waardevol vinden om financiële middelen te investeren in de sport. Dat doen ze nu via projecten en R11 benoemt dat als het vertrouwen verder toeneemt gedurende de samenwerking, dit zou kunnen leiden tot meer geld dat uit de markt wordt gehaald en in de sport wordt geïnvesteerd.

“Je hebt een aantal sportbonden, daar is een heel klein gedeelte daarvan doet aan een visuele tak van sport binnen die bond, maar dat is heel klein. En het is nogal wat gevraagd ook van zo'n sportbond om daar zelf heel veel expertise in op te bouwen. Die zit vaak heel erg op persoonlijk niveau, bij een trainer of een betrokkene, als die er al is. En die kleine beetjes bij elkaar, zelfs bij elkaar, maar die kleine beetjes los van elkaar zijn gewoon niet voldoende om daar grote stappen in te maken. Terwijl wij denken dat die stappen wel belangrijk zijn, en dan heb je dus iets nodig, een netwerkorganisatie of wat dan ook die dat bij elkaar brengt”. – R8

Een laatste voordeel van samenwerken dat door R2, R3, R4, R5, R8, en R10 wordt beschreven, is dat organisaties individueel nooit zouden kunnen bereiken wat er samen bereikt kan worden via Zichtbaar Sportief. R8 geeft aan dat kennis en vaardigheden die nodig zijn om de complexe problemen rondom de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking op te lossen, vaak op persoonlijk niveau zit bij een aantal mensen. Die mensen werken bij verschillende organisaties en de netwerkorganisatie is een ideale vorm om synergie te laten plaats vinden van hun kennis en vaardigheden.

5.7.4. Cross-sectoraal samenwerken

Passend binnen de definiëring van een netwerksamenwerking, werken er binnen Zichtbaar Sportief organisaties samen uit twee verschillende sectoren. Dit brengt soms praktische uitdagingen met zich mee, zoals het plannen van vergaderingen met mensen die wel of niet gebonden zijn aan onderwijs vakanties. Daarnaast hebben organisaties uit verschillende sectoren andere hiërarchische verhoudingen. Zo kan de ene persoon snel schakelen met collega's die besluiten mogen nemen, terwijl dit bij andere organisaties lang kan duren. Ook R7 geeft aan dat bij grote organisaties het samenwerken met één of twee mensen, vaak weinig zegt over of de organisatie als geheel en bijvoorbeeld directieleden betrokken zijn bij het project.

Ook brengen organisaties uit verschillende sectoren soms een andere visie mee op beleid en ontwikkeling. De organisaties uit de zorgsector hebben volgens R2 bijvoorbeeld vaker een zorgperspectief en moeten ervoor waken om zaken niet vanuit een zieligheids-perspectief te zien, terwijl organisaties uit de sport, juist moet oppassen dat prestatiegedachten mensen niet buiten spel zetten.

“Je kan misschien wel iets zeggen over een andere sector, maar dat doe je puur op gevoel of uit ervaring. Terwijl, ik vind het juist een kracht vanuit verschillende partijen en verschillende sectoren, dat je dan juist het ook vanuit een organisatie of een achterban met een bepaalde kennis/ervaringen kan meebrengen”. – R4

Het cross-sectorale samenwerken brengt als voordeel met zich mee dat meer verschillende expertises bij elkaar gebracht kunnen worden, doordat je echt vanuit eigen ervaring kunt spreken en informeren. Dit zorgt volgens R5 voor producten en diensten die niet bedacht worden aan de tekentafel, maar door mensen die werken in de dagelijkse belevingswereld van de doelgroep van het product of de dienst. R7 is het hiermee eens en stelt dat belemmeringen omtrent sportparticipatie vaak op persoonlijk vlak liggen en alleen verminderd kunnen worden door mensen die in direct contact staan met de doelgroep. Daarnaast hebben organisaties uit verschillende sectoren totaal verschillende netwerken, die door de organisaties uit het netwerk bij elkaar gebracht kunnen worden. Zo kan er meer legitimiteit bij partners en de achterban van organisaties worden gekweekt voor het gemeenschappelijke doel, wat meer legitimiteit voor de samenwerking tot gevolg heeft.

Het cross-sectorale samenwerken brengt dus praktische, hiërarchische en visionaire uitdagingen met zich mee, maar brengt ook de voordelen van spreken uit echte ervaring en het delen van een grotere achterban met zich mee.

"Samenwerken is nooit een doel, het is altijd een middel om iets te bereiken met elkaar. Dat zou het in ieder geval moeten zijn". – R7

De resultaten laten een rijk beeld zien van de factoren die zijn opgenomen in het theoretisch model en omtrent de wijze waarop via het organiseren van een samenwerkingsverband er gewerkt kan worden aan het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een (visuele) beperking.

6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de relevante resultaten met behulp van de literatuur en het theoretische model geanalyseerd. Allereerst zal er een analyse plaatsvinden van de startcondities, het institutioneel ontwerp en faciliterend leiderschap. Vervolgens zal er een analyse volgen waarin het samenwerkingsproces wordt besproken en tot slot zal er een analyse van de resultaten en theorie worden gedaan omtrent de belemmeringen op het gebied van sport en bewegen voor mensen met een (visuele) beperking en hoe deze mogelijk via het organiseren van een samenwerkingsverband aangepakt kunnen worden.

6.1. Startcondities, het institutioneel ontwerp en leiderschap in de praktijk

Met de respondenten is gesproken over de verschillende startcondities die zich met name voorafgaand aan het samenwerkingsproces en dus tijdens de netwerkvorming hebben afgespeeld. Voorafgaand aan het samenwerkingsproces waren veel leden van het netwerk al bekend bij elkaar en werkten sommigen zelfs al samen via het consortium “Kennis over Zien”. Er was dus al een geschiedenis tussen organisaties voorafgaand aan de netwerkvorming, wat volgens de respondenten leidde tot vertrouwen omtrent de drijfveren van andere organisaties om mee te doen. Daarnaast wordt de samenwerking volgens de respondenten gekenmerkt door een zeer platte organisatiestructuur waarbinnen mensen op een open manier handelen binnen de projecten. De verdeling van macht is volgens de respondenten eerlijk verdeeld, omdat volgens R1, R2, R4, R5, R6, R9 en R10 alle organisaties andere bronnen (o.a. netwerk, financiële middelen, kennis en mankracht) inbrengen en organisaties hierdoor allemaal afhankelijk van alle andere organisaties zijn.

Het institutionele ontwerp van Zichtbaar Sportief kenmerkt zich door een leidende organisatie die ook meewerkt in de uitvoering van projecten. Zichtbaar Sportief is hierdoor een leider-organisatienetwerk (Kenis & Provan, 2008a). De respondenten vinden de inbreng van verschillende vormen van kennis en competenties een van de belangrijkste factoren om mee te doen binnen het netwerk en kijken kritisch naar de toegevoegde waarde van een organisatie aan het netwerk. De factor representatie van het netwerk ten opzichte van de doelstellingen die door Ansell en Gash (2008) als belangrijk onderdeel van het institutionele ontwerp wordt aangemerkt, wordt dus regelmatig besproken tijdens overleggen van het samenwerkingsverband. Op dit moment zijn er dan ook geen wensen om de samenstelling van het netwerk te veranderen.

Het managen van het samenwerkingsverband wordt gedaan door Gehandicaptensport Nederland. Dit wordt ingevuld door een medewerker die zich met meerdere samenwerkingsverbanden en sport projecten bezighoudt. Respondenten geven aan dat zij richting de projectleider meer verwachtingen hebben over het aanbrengen van structuur en ze geven aan dat het niet altijd duidelijk is wat de verwachtingen onderling zijn. Het is volgens R8 en R9 ook tijd om weer een stap te zetten met het netwerk, naar een meer professionele organisatiecultuur binnen het netwerk. Met het ondertekenen van de intentieverklaring hebben de organisaties hun toewijding aan de activiteiten vastgelegd. De respondenten geven echter aan dat er verder geen basisregels zijn opgesteld omtrent het samenwerkingsproces. Ansell en Gash (2008) stellen echter dat het belangrijk is dat de netwerkleider onder andere zorgt voor duidelijke basisregels, dialoog faciliteert en integriteit en consensusvorming bewaakt. Uit de resultaten blijkt dat het ontbreken van basisregels omtrent deze procesfactoren ertoe leidt dat de toewijding van netwerkliden niet volledig benut wordt.

6.2. Samenwerken in de praktijk

Het samenwerkingsproces wordt geanalyseerd aan de hand van de theorie, operationalisering en resultaten van de acht onderdelen van dit proces.

6.2.1. Vertrouwen

Uit de resultaten van de factor vertrouwen komen twee opvallende componenten van deze factor naar voren die ook terugkomen in de gehanteerde operationalisering. Ten eerste het vertrouwen in andere deelnemende organisaties en ten tweede vertrouwen dat voortkomt vanuit positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van anderen. Deze positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van een andere organisatie vormen volgens Kenis en Provan (2008a) de basis van de mate waarin vertrouwen aanwezig is in een netwerk en geeft weer in welke mate organisaties bereid zijn om kwetsbaarheid van anderen te accepteren.

De respondenten benoemen ten eerste dat het vertrouwen in andere deelnemende organisaties gebaseerd is op de kennis en kunde van mensen in het netwerk, eerdere samenwerking in andere projecten en het leiderschap dat ingezet wordt binnen de samenwerking. Ten tweede geven ze aan dat het vertrouwen dat voortkomt vanuit positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van anderen is gebaseerd op de kennis van de drijfveren (motivatie) van organisaties om bij te dragen aan de samenwerking. Hierbij gaat het volgens de respondenten om drijfveren die te maken hebben met een zelfde visie omtrent de sportparticipatie van de doelgroep en de noodzaak om hiervoor samen te werken. Daarbij gaat het hen om de intentie van andere organisaties om te willen inspireren tot veranderingen in de gehandicaptensport of deze zelfs af te dwingen. Beide aspecten zijn volgens de respondenten nodig om vertrouwen op te bouwen en te behouden binnen een samenwerkingsverband. Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) beschrijven dat onderling vertrouwen een onderdeel is van een cyclisch proces waarin ook onderling begrip, interne legitimiteit en toewijding elkaar wederzijds beïnvloeden. Binnen Zichtbaar Sportief zien we een sterke samenhang tussen de factoren vertrouwen, kennis en toewijding.

6.2.2. Competenties

Uit de resultaten van de factor competenties komt ten eerste naar voren dat de respondenten stellen dat er binnen Zichtbaar Sportief verschillende rollen en activiteiten worden uitgevoerd door organisaties, die vragen om verschillende competenties. Verschillende medewerkers van dezelfde organisatie kunnen verschillende competenties inbrengen binnen een samenwerkingsverband, bijvoorbeeld praktische kennis of organisatorische ondersteuning. Als het gaat om de capaciteit wordt door de respondenten aangegeven dat het binnen het samenwerkingsverband gaat om het samenbrengen van verschillende organisaties met verschillende expertises en netwerken om een gezamenlijk doel te bereiken.

Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) en Kenis en Provan (2008a) stellen dat het doel van samenwerken is om een uitkomst te bereiken die individueel niet bereikt kan worden. Uit de resultaten blijkt dat binnen Zichtbaar Sportief expliciet aandacht is en wordt besteed aan het samenbrengen van organisaties die wezenlijk verschillende competenties en netwerken meebrengen in het kader van het gezamenlijke doel dat is opgesteld. De verzamelde kennis en vaardigheden vormen gezamenlijk de capaciteit van het samenwerkingsverband om via de gekozen handelingsstrategie de gestelde doelen te bereiken. De capaciteit voor deze gezamenlijke actie hangt dus in bepaalde mate samen met het aantal netwerkpartners. Doordat er kritisch wordt gekeken naar de kennis en vaardigheden van elke organisatie, is er binnen de kaders van het aantal van zes organisaties voldoende capaciteit opgebouwd.

6.2.3. Doelconsensus

Uit de resultaten van de factor doelconsensus komt naar voren dat de respondenten het met elkaar eens zijn dat het doel van het samenwerkingsverband is om mensen met een (visuele) beperking te ondersteunen bij het sporten en bewegen. Het gaat hierbij om het vergroten van de participatie van doelgroep op het gebied van sporten en bewegen, dat moet duurzaam (dus niet alleen een eenmalige

sportdag) en in samenwerking met familie, vrienden, professionals en anderen die zich in de omgeving van de doelgroep begeven.

De handelingsstrategie die wordt genoemd om dit doel te bereiken, is het bieden van begeleiding en tips aan de doelgroep en het bewust maken van sportaanbieders van de mogelijkheden voor mensen met een visuele beperking. Deze resultaten laten zien dat er sprake is van doelconsensus, omdat alle respondenten hetzelfde doel beschrijven en de strategie om dit doel te bereiken vergelijkbaar is. Ook is er sprake van doelvervlechting omdat het doel van Zichtbaar Sportief verder reikt dan de individuele organisatiedoelen van de betrokken partijen. Volgens zowel Ansell en Gash (2008), Emerson, Nabatchi en Balogh (2022), Kenis en Provan (2008a) en Geuijen (2014), is het niet alleen belangrijk om een gemeenschappelijk doel te hebben, maar ook een gedeeld begrip te hebben van wat er in het kader van dat doel bereikt kan worden met het samenwerkingsverband en een daarbij passende handelingsstrategie. Hier wordt een verband gelegd tussen het proces van de samenwerking en de mogelijke effectiviteit van de uitkomsten, een verband dat in de bestudeerde literatuur nauwelijks wordt besproken. Dit zal in het discussie hoofdstuk verder worden besproken.

6.2.4. Toewijding

Uit de resultaten van de factor toewijding aan de samenwerking komen vier belangrijke aspecten van toewijding naar voren. Ten eerste blijkt dat steun vanuit de eigen organisatie een belangrijke rol speelt in het stimuleren van de respondenten om toegewijd te zijn binnen Zichtbaar Sportief. Ansell en Gash (2008) omschrijven dit als de samenhang tussen de factoren toewijding en vertrouwen. Binnen Zichtbaar Sportief zien we dat de steun vanuit de organisatie om (voor langere tijd) mee te werken aan (de doelstellingen van) Zichtbaar Sportief, versterkt wordt door het vertrouwen dat voortkomt uit het kennen en respecteren van de belangen van alle betrokken organisaties.

Ten tweede geven de respondenten aan dat ze de belangen van andere betrokken organisaties goed kennen en respecteren. Dit sluit aan bij de betekenis die Powell (1990) reeds gaf aan het begrip vertrouwen, we zien namelijk dat de indruk van organisaties onderling (hun reputatie) en vertrouwen een sterker bindmiddel zijn geworden dan de formele afspraken en individuele (financiële) belangen van organisaties.

Daarnaast blijkt dat de intentieverklaring een belangrijke rol heeft gespeeld, en nog steeds speelt, bij het vergaren van legitimiteit voor het samenwerkingsverband vanuit de organisaties en belangrijke actoren om die organisaties heen. Niet alleen de mensen die zelf betrokken zijn bij Zichtbaar Sportief onderschrijven het belang van Zichtbaar Sportief, maar de organisaties achter deze mensen doen dit ook.

Tot slot wordt door meerdere respondenten aangegeven dat zij te weinig tijd beschikbaar hebben voor de projecten van Zichtbaar Sportief. Dit speelt onder andere bij de projectleider en R4 geeft hierover aan dat hierdoor minder uit de samenwerking wordt gehaald dan mogelijk is. Hiermee wordt benadrukt wat het belang is van de beschikbaarheid van tijd en middelen om ook invulling te kunnen geven aan de factor toewijding.

Toewijding aan de samenwerking wordt al met al positief beïnvloed door uitgesproken (of zelfs beschreven) steun vanuit de organisaties en een respectvolle omgang met de belangen van andere organisaties. Het hebben van voldoende tijd en middelen is hiervoor een voorwaarde, iets dat binnen Zichtbaar Sportief nog niet voldoende is geregeld. Dit is in lijn met de bevinding van Geuijen (2014) dat organisaties moeten zien wat de bijdrage van de eigen organisatie is binnen een netwerksamenwerking en de doelen die hierin worden nagestreefd.

6.2.5. Flexibiliteit

De resultaten van de factor flexibiliteit stellen dat er naast de coördinerende rol van Gehandicaptensport Nederland, geen vaste hiërarchische relaties zijn binnen het samenwerkingsverband. Er is geen vaste taakverdeling en de taken die uitgevoerd moeten worden, worden makkelijk verdeeld en herverdeeld over alle deelnemers. Dit gebeurt op basis van wat er nodig is om de taak goed uit te kunnen voeren en wie er beschikt over de benodigde kennis en kunde.

Flexibiliteit is volgens Powell (1990) wenselijk om zo in te kunnen spelen op wijzigingen in de opdracht. Uit de resultaten blijkt dat deze flexibiliteit ook nodig is, wanneer er binnen een samenwerkingsverband meerdere projecten worden uitgevoerd en er in wisselende samenstellingen wordt samengewerkt. Alle respondenten geven aan dat er sprake is van een zeer gelijkwaardige samenwerking en er wordt binnen Zichtbaar Sportief geleerd door te doen. Ook dit leren door te doen, past volgens Powell (1990) goed bij de manier waarop invulling wordt gegeven aan de uitvoering van projecten binnen netwerksamenwerkingen.

6.2.6. Netwerkomvang

De resultaten van de factor netwerkomvang (het aantal netwerkleden) laten zien dat het aantal netwerkleden binnen Zichtbaar Sportief positief wordt ervaren door de respondenten. De respondenten geven aan dat zes of zeven organisaties het maximale aantal partners is om efficiënt samen te kunnen werken. Dit komt overeen met de richtlijnen die hiervoor in de literatuurstudie worden gegeven (zes tot acht organisaties).

Daarnaast blijkt uit het geografische kaartje dat de spreiding van de organisaties zeer beperkt is. Dit maakt het makkelijk voor mensen om elkaar op te zoeken voor afspraken en om samen te werken. De communicatie en samenwerking wordt in ieder geval niet beperkt door lange reisafstanden. Dit komt doordat mensen vaak op verschillende locaties in het land werken en er vrijwel altijd digitaal wordt vergaderd. De organisatie van Zichtbaar Sportief kenmerkt zich door een structuur waarin de administratieve entiteit (netwerkmanager) ook een belangrijke netwerkpartij is binnen het primaire proces (de projecten), dit is Gehandicaptensport Nederland. Het aantal netwerkleden (zes) en de geografische spreiding vormen geen belemmering voor deze vorm van aansturing van het netwerk.

6.2.7. Persoonlijke dialoog

De resultaten van de factor persoonlijke dialoog laten zien dat er met name persoonlijke dialoog plaatsvindt binnen de verschillende projectgroepjes die zijn gevormd met een gedeelte van de mensen die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief. Er vindt nauwelijks persoonlijke dialoog plaats buiten de projectvergaderingen om. Meerdere respondenten geven aan dat het ook lastig zou zijn voor hen om buiten projecten om veel te overleggen, omdat zij hier dan geen officiële uren voor hebben. Dit kan mogelijk een uitdaging vormen voor het ontdekken van nieuwe mogelijkheden voor gezamenlijke successen buiten de bestaande projecten om.

Daarnaast valt op dat zowel aan het begin van de samenwerking als gedurende de samenwerking er tijd is en wordt vrijgemaakt om elkaar te leren kennen, elkaars organisaties te leren kennen en te praten over zaken die verder reiken dan Zichtbaar Sportief. Op basis van de resultaten is echter niet vast te stellen of deze investering bijdraagt aan de effectiviteit van het netwerk en het bereiken van de doelstellingen. Meerdere respondenten geven aan dat er meer uit het samenwerkingsverband gehaald zou kunnen worden, als er meer uren beschikbaar zouden zijn om buiten de projecten om te werken aan het samenwerkingsverband als geheel, de toekomst en randvoorwaarden (bijvoorbeeld de website, meerjarige financiering en meerjarige borging van resultaten). Ansell en Gash (2008) geven aan dat het hebben van persoonlijke dialoog bedoeld is om gezamenlijke successen te ontdekken. Het belang van tijd hiervoor blijkt uit de zorgen die de respondenten hierover hebben binnen Zichtbaar Sportief.

6.2.8. Tussentijdse resultaten

De resultaten laten zien dat het behalen van tussentijdse resultaten als belangrijk wordt ervaren binnen het samenwerkingsverband. Er worden verschillende projecten uitgevoerd en het behalen van kleine overwinningen wordt als positief ervaren. Er zijn echter verschillende meningen over hoe hier aandacht aan moet worden besteed. R6 vindt dat het niet altijd nodig is om fysiek bij elkaar te komen om deze momenten te vieren, terwijl R1 juist meer stil wil staan bij hoogtepunten.

Ansell en Gash (2008) stellen dat tussentijdse resultaten een positieve invloed kunnen hebben op de factoren vertrouwen en toewijding binnen het samenwerkingsproces. De projecten geven voldoende gelegenheid om tussentijdse doelen te stellen en resultaten te vieren. In samenhang met het gebrek aan voldoende tijd buiten de projecten om, kan gesteld worden dat er binnen Zichtbaar Sportief nog te weinig gebruik gemaakt wordt van de positieve kracht van tussentijdse resultaten. Opvallend is dat R8 benadrukt dat het belangrijk is om deze tussentijdse resultaten ook naar buiten toe te communiceren, om zo meer draagkracht te krijgen vanuit andere organisaties. Dit benadrukt het belang van het delen van successen en het opbouwen van bewijsvoering om de impact van het samenwerkingsverband te vergroten.

6.3. Samenwerking in de gehandicaptensport

De case-study Zichtbaar Sportief is een voorbeeld van een inter-organisatorisch samenwerkingsverband, een organisatievorm die binnen de sector van de gehandicaptensport veel vaker voorkomt. Het versnipperde landschap zorgt ervoor dat organisaties wel moeten samenwerken met andere organisaties. Samenwerken binnen Zichtbaar Sportief biedt de respondenten de mogelijkheid om vanuit deze ervaring en eventuele andere ervaringen binnen de sector te bespreken hoe organisaties uit de sector hiermee omgaan, welke knelpunten en voordelen er worden ervaren en wat de gevolgen zijn van samenwerken met organisaties uit verschillende sectoren.

6.3.1. Cultuur van de gehandicaptensport sector

De respondenten omschrijven de gehandicaptensport sector (het totaal aan organisaties dat op een bepaalde manier actief is op het thema sport voor mensen met een beperking) als versnipperd en complex. De cultuur van de sector wordt gekenmerkt als minder professioneel dan andere sectoren. De respondenten geven aan dat organisaties uit andere sectoren, zoals de zorg en het onderwijs, vaak groter zijn en professioneler georganiseerd zijn. De sector bestaat uit sportbonden, verenigingen, fondsen, stichtingen en gemeenten, die allemaal iets (willen) doen. De versnippering en complexiteit leiden volgens de respondenten tot onduidelijkheid over de rollen en taken die al deze organisaties (willen) hebben en uitvoeren.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten die werkzaam zijn in de sport zichzelf en hun collega's omschrijven als mensen die vanuit hun passie voor sport en hart voor de gehandicaptensport werkzaam zijn binnen deze sector. Ook geven ze aan dat in de sport veel vrijwilligers actief zijn en dit van invloed is op de cultuur in de sector, doordat iedereen ook passie heeft voor de sector kan het idee ontstaan dat mensen minder vanuit professionaliteit handelen. Voor sportbonden is het organiseren van de verschillende sport(competities) een duidelijke verantwoordelijkheid. Wanneer het echter gaat om het betrekken van (nieuwe) doelgroepen bij de sport, stellen de respondenten dat het voor organisaties nog te onduidelijk is wie hiervoor verantwoordelijk is. Enkele respondenten geven hierover aan dat sportorganisaties nog te veel leunen op de door henzelf ervaren kracht van sport, zij vinden zichzelf te belangrijk en vergeten dat voor het betrekken van mensen die (nog) niet sporten, het nodig is om buiten de grenzen van de sport te denken. Dit is in lijn met de aanbeveling van Van Lindert en De Jonge (2022).

De cultuur in de gehandicaptensport sector lijkt dus te worden gekenmerkt door een verzorgende houding van professionals waarbij vanuit passie en hart voor de gehandicaptensport wordt gewerkt aan het verhogen van het sportplezier van de leden en het betrekken van nieuwe mensen in de sport. De sector wordt ook gekenmerkt door een gebrek aan professionaliteit en structuur. Er is behoefte aan meer samenwerking en coördinatie tussen de verschillende organisaties in de sector en aan meer gecoördineerde aanpak waarbij ook gekeken wordt naar de bredere maatschappelijke problemen die in de weg staan van inclusie en een toegankelijke sportwereld voor iedereen.

6.3.2. Organisatorische knelpunten gehandicaptensport sector

In de aanbeveling van Van Lindert en De Jonge (2022) wordt gesproken over het feit dat er in de gehandicaptensport al ruim vijftig jaar dezelfde belemmeringen worden ervaren door mensen met een beperking die willen gaan sporten. Tijdens de interviews is er aan de respondenten gevraagd om te reflecteren op deze constatering in relatie tot de inspanningen die er door allerlei organisaties gedaan worden om deze belemmeringen weg te nemen dan wel te verlagen. Hieruit zijn enkele knelpunten naar voren gekomen, waarvan er vier als organisatorische knelpunten gezien kunnen worden. Deze vier knelpunten hebben te maken met de wijze waarop organisaties zich organiseren binnen de sector en zijn derhalve relevant in het kader van dit onderzoek.

Ten eerste geven bijna alle respondenten aan dat organisaties zich niet goed houden aan de taken en verantwoordelijkheden die passen bij hun rol. Zo geven respondenten aan dat steeds meer fondsen ook uitvoerende werkzaamheden ontplooiën, door projecten te initiëren en aan belangenbehartiging te doen. Respondenten geven aan dat dit te maken kan hebben met de versnippering in het landschap en het gebrek aan een duidelijke afspraken over de rollen, taken en verantwoordelijkheden in de gehandicaptensport. Respondenten geven aan dat er behoefte is aan een centrale organisatie die de lijnen uitzet binnen de sector en deze ook bewaakt. Dit kan een leider-organisatienetwerk zijn of een netwerk administratieve organisatie (Kenis & Provan, 2008), maar geen zelfregulerend netwerk. Op dit moment is er te weinig transparantie tussen organisaties omtrent belangen en krachten en worden kansen om efficiënt samen te werken volgens de respondenten onvoldoende benut.

Aansluitend op het eerste knelpunt wordt ten tweede door de respondenten aangegeven dat er een vaste basis ontbreekt die organisaties zekerheid biedt op basis van verantwoordelijkheden. Met deze vaste basis wordt bedoeld op een centrale organisatie, zoals beschreven bij het eerste knelpunt. De onduidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden werkt volgens de respondenten in de hand dat er een complexe structuur aan organisaties is ontstaan, waarin veel organisaties verschillende rollen hebben (werving van fondsen, uitvoeren van projecten, behartigen van belangen, etc.).

Ten derde is er een gebrek aan financiële middelen voor sportorganisaties om projecten met voldoende mensen uit te voeren. Dit knelpunt wordt ook benoemd in het onderzoek van Van Lindert en De Jonge (2022, p.38). Het betekent dat kansen niet volledig benut kunnen worden, doordat activiteiten die plaatsvinden binnen de sportsector subsidie-gestuurd zijn en eindigen wanneer middelen wegvallen.

Door de respondenten wordt tot slot aangegeven dat landelijke organisaties beter moeten aansluiten bij de lokale uitvoering van sportbeleid. De rol van verenigingen en vrijwilligers die actief zijn binnen deze verenigingen wordt nog onvoldoende op waarde geschat door landelijke organisaties als het gaat om sociale belemmeringen voor mensen met een beperking in de sport.

6.3.3. De voordelen van samenwerken

De aanbeveling van Van Lindert en De Jonge (2022) begint met de stelling dat partijen in het landschap van aangepast sporten, kunnen samenwerken met organisaties buiten de sport om de bestaande

belemmeringen weg te nemen. Zichtbaar Sportief is een netwerk waarbinnen wordt samengewerkt, de respondenten is daarom gevraagd welke voordelen zij ervaren van het samenwerken. De respondenten benoemen drie verschillende voordelen van het samenwerken binnen het netwerk Zichtbaar Sportief.

Ten eerste geven de respondenten aan dat ze expertise en ervaringen kunnen delen binnen het netwerk. Dit sluit aan bij de bevinding van Van Lindert en De Jonge (2022, p.31) dat patiëntenverenigingen en organisaties voor specifieke beperkingen (zoals Kentalis, Visio en Bartiméus) kennis en ondersteuning kunnen bieden aan organisaties die sport- en beweegprogramma's uitvoeren. Het samenwerken zorgt ervoor dat mensen uit verschillende organisaties hun expertise delen binnen projecten waar wordt gewerkt aan diensten en producten waar mensen met een beperking echt iets aan hebben. Dit zorgt er volgens de respondenten voor dat er aangesloten kan worden bij de behoeften vanuit de doelgroep.

Het tweede voordeel dat wordt beschreven is dat er meer financiële middelen beschikbaar zijn door samen te werken. Door het opgebouwde vertrouwen tussen de organisaties, investeren organisaties en fondsen van buiten de sportsector financiële middelen in de sport. Zo wordt er geld uit de markt gehaald en geïnvesteerd in de sport.

Tot slot zorgt synergie tussen organisaties ervoor dat er meer bereikt kan worden ten aanzien van de doelen die er zijn binnen de gehandicaptensport. Veel organisaties zijn individueel niet in staat om te bereiken wat er wel bereikt kan worden via een samenwerkingsverband, stellen zowel de respondenten als Van Lindert en De Jonge (2022, p.32). Het combineren van de kennis en kunde van verschillende organisaties maakt het mogelijk om complexe problemen aan te pakken waarvoor een mix aan kennis ook daadwerkelijk nodig is om tot oplossingen te komen.

Het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een beperking en het bevorderen van inclusie, zijn grote maatschappelijke uitdagingen. De drie beschreven voordelen van samenwerken bieden inzicht in de voordelen hiervan voor organisaties die zich inzetten om een positieve bijdrage te leveren binnen deze maatschappelijke thema's. Van Lindert en De Jonge (2022) stellen specifiek dat organisaties uit de sport dienen samen te werken met organisaties buiten de eigen sector, omdat de sportsector alleen de maatschappelijke uitdagingen niet kan oplossen. Binnen Zichtbaar Sportief is er sprake van samenwerking met organisaties uit een andere sector, de respondenten zijn daarom bevraagd over hun ervaringen hiermee.

6.3.4. Cross sectoraal samenwerken

Zichtbaar Sportief is niet zomaar een samenwerkingsverband tussen verschillende organisaties (inter-organisatorisch), het is een samenwerkingsverband met organisaties uit verschillende sectoren (cross-sectoraal). Het samenwerken van organisaties uit verschillende sectoren (cross-sectoraal samenwerken) kent haar uitdagingen en voordelen. De respondenten beschrijven twee verschillende uitdagingen, praktische en beschouwende uitdagingen. De praktische uitdagingen zijn bijvoorbeeld het vinden van een moment voor gezamenlijke vergaderingen en verschillen in de hiërarchische structuur van organisaties uit verschillende sectoren. Dit soort praktische uitdagingen kunnen van invloed zijn op het samenwerkingsproces, doordat dit soort praktische uitdagingen goed opgepakt moeten worden door de leider van het netwerk. Binnen Zichtbaar Sportief wordt hier rekening mee gehouden door bijvoorbeeld vergaderingen per project te organiseren, zodat alleen mensen waarvoor de vergadering relevant is kunnen aansluiten.

Naast deze praktische uitdagingen geven de respondenten ook aan dat organisaties uit verschillende sectoren soms een andere visie hebben op het voor de organisaties relevante overheidsbeleid en de ontwikkeling waarnaar gestreefd dient te worden binnen het netwerk. De respondenten geven

hierover aan dat het bereiken van doelconsensus binnen het netwerk erg belangrijk is. Wanneer er voldoende ruimte is om elkaars belangen te leren kennen, begrijpen en respecteren, kan er met de juiste communicatieve vaardigheden kritisch worden gesproken over het doel van de netwerksamenwerking. Door het samenbrengen van kennis en een kritische blik op de te produceren goederen en diensten, kan er uiteindelijk het beste aangesloten worden bij de behoeften van de doelgroep. Dit leidt tot meer legitimiteit vanuit de achterban en partners van de betrokken organisaties. In lijn met de aanbeveling van Van Lindert en De Jonge (2022) stellen ook de respondenten dat samenwerken met organisaties uit verschillende sectoren kan leiden tot oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen, doordat belemmeringen vanuit verschillende sectoren aangepakt kunnen worden.

6.3.5. Samenwerken en het bereiken van doelen

De uitkomst van de netwerksamenwerking kan beschreven worden in termen van impact (fysieke, ecologische, sociale, economische en/of politieke) en aanpassingen (aan de context van de situatie) (Emerson, Nabatchi en Balogh, 2011). De respondenten geven aan dat binnen Zichtbaar Sportief met name wordt getracht om sociale impact te maken en aanpassingen te doen aan de context. Het doel van de projecten is om de context van de situatie aan te passen, door mensen, organisaties, gebouwen en vooroordelen te veranderen als het gaat om de steun die zij kunnen zijn voor mensen met een visuele beperking om te gaan sporten. Hiermee wordt sociale impact gemaakt en deze sociale impact is ook de basis van externe communicatie, nieuwe project ideeën en project verantwoordingen. De economische en politieke impact die gemaakt wordt, wordt hierin nog niet (voldoende) benut. Hier ligt een kans voor Zichtbaar Sportief.

Uit de analyse komt naar voren dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn over het samenwerkingsproces. Uit de data komt te weinig informatie naar voren waarmee de effectiviteit en doelmatigheid van het netwerk kan worden gedomd. Of er een onderling samenwerkingsverband in stand gehouden wordt zonder kritisch te kijken naar de effectiviteit in termen van uitkomsten of dat er wel degelijk zowel procesmatige als output-gericht tevredenheid heerst over doelmatigheid ervan valt niet vast te stellen. Hier zal in de discussie op gereflecteerd worden.

7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er aan de hand van de beschreven resultaten en de analyse daarop, antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek. De eerste twee deelvragen zijn reeds in het theoretisch kader beantwoord en zullen in dit hoofdstuk niet herhaald worden. Allereerst zullen de andere vier deelvragen worden beantwoord, waarna tot slot de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord zal worden. De beantwoording van de hoofdvraag is opgebouwd vanuit de inzichten vanuit de analyse en de antwoorden op de verschillende deelvragen.

7.1. Actoren en rollen Zichtbaar Sportief

De derde deelvraag van dit onderzoek is opgesteld om inzichtelijk te maken welke actoren deelnemen aan de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief en in kaart te brengen welke rollen deze organisaties hebben binnen de samenwerking. Deze informatie vormt het uitgangspunt om de antwoorden op de volgende deelvragen en de hoofdvraag te kunnen duiden.

Welke actoren nemen deel aan de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief en wat is de rol van elke organisatie binnen de samenwerking?

Zichtbaar Sportief is een leider organisatie-netwerk, de netwerkleider managet het netwerk, is de administratieve entiteit en heeft tevens ook een belangrijke inhoudelijke rol in de projecten (het primaire proces). Met de groei van het aantal projecten dat wordt uitgevoerd binnen Zichtbaar Sportief, wordt er meer gevraagd van de netwerkleider als gaat om het managen van het netwerk. De netwerkleiden zijn tevreden over het samenwerkingsproces, maar uiten ook hun zorgen over de toekomst van dit proces. Het combineren van deze managementtaken en het deelnemen aan het primaire proces (de inhoud van de projecten), lijkt volgens de respondenten te veel te worden voor GSN. De netwerkleider kan overwegen om een andere invulling te geven aan het leiderschap van het netwerk. Dat kan door de governance structuur aan te passen naar een netwerk administratieve organisatie of binnen de huidige governance structuur van het leider organisatienetwerk aanpassingen te doen aan de inzet binnen de primaire processen of taken en verantwoordelijkheden te verdelen over meer dan één medewerker. De actoren die deelnemen aan de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief en hun rollen worden weergegeven in onderstaande tabel.

Actor	Rol	Bijdrage netwerk
Gehandicaptensport Nederland	Leider van de netwerkorganisatie Zichtbaar Sportief + Netwerklid	Administratieve entiteit Netwerkmanager Kennis en ervaring met uitvoering sporten met de doelgroep Netwerkvaardigheden Financiële middelen
De Oogvereniging	Netwerklid	Belangenbehartiger doelgroep Ervaringsdeskundigheid Contact met de doelgroep Financiële middelen
Bartiméus	Netwerklid	Contact met de doelgroep Kennis en ervaring met uitvoering sporten met de doelgroep Ervaringsdeskundigheid Financiële middelen
Visio	Netwerklid	Contact met de doelgroep Kennis en ervaring met uitvoering sporten met de doelgroep Financiële middelen

NOC*NSF	Netwerklid	Adviesvaardigheden Netwerkvaardigheden Financiële middelen (toeleiding naar)
Kenniscentrum Sport en Bewegen	Netwerklid	Kennis en onderzoeksdata over sporten door de doelgroep

7.2. Het samenwerkingsproces in praktijk

De vierde deelvraag richt zich op de praktische uitwerking van de samenwerkingsfactoren die bij deelvraag twee vanuit de theorie zijn opgesteld. Deze acht factoren zijn besproken met alle respondenten en aan hen is gevraagd in welke mate deze factoren van invloed zijn op het samenwerkingsproces binnen het netwerk Zichtbaar Sportief. Deelvraag vier is als volgt opgesteld:

Welke factoren zijn volgens betrokkenen van invloed op de samenwerking tussen organisaties binnen de netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief?

Uit de analyse van de acht factoren van het samenwerkingsproces blijkt dat er vier factoren als invloedrijk op het samenwerkingsproces worden ervaren door de respondenten. Dit zijn de factoren vertrouwen, competenties, doelconsensus en toewijding. Dit zijn vooral de dynamische factoren die tijdens het samenwerkingsproces om regelmatige inspanning vragen volgens de respondenten.

De factor vertrouwen is van invloed op belangrijke basis onderdelen van het samenwerken, namelijk open communicatie, het uitwisselen van informatie en het nemen van gezamenlijke beslissingen. Vertrouwen tussen de deelnemende organisaties zorgt voor een grotere kans op betere resultaten (uitkomsten) van de netwerksamenwerking. De factor competenties is belangrijk, omdat het van invloed is op de mate waarin de resultaten van de projecten voldoende innovatief en onderbouwd zijn en bepaalt in welke mate ze aansluiten op de daadwerkelijke behoefte vanuit de doelgroep. Het hebben van verschillende en de juiste competenties binnen een netwerksamenwerking is belangrijk om via het netwerk meer te kunnen bereiken dan de organisaties individueel zouden kunnen. Doelconsensus wordt tevens als belangrijk ervaren, omdat dit conflicten kan voorkomen en het ervoor zorgt dat alle partijen energie steken in hetzelfde doel waardoor synergie ontstaat. Tot slot wordt toewijding als belangrijk ervaren, omdat de realisatie van projecten (de uitkomst van de netwerksamenwerking) vaak een lange adem vergt.

De analyse van de resultaten laat zien dat de respondenten de invloed van de vier factoren flexibiliteit, netwerkomvang, persoonlijke dialoog, en tussentijdse resultaten op het samenwerkingsproces als minder groot ervaren. Deze factoren zijn volgens hen in principe niet minder belangrijk, maar dit zijn factoren die vooral om duidelijke basisregels vragen die door de projectleider besproken moeten worden en maar om sporadische aandacht vragen tijdens het samenwerkingsproces. De analyse van deze vier factoren laat daarnaast zien dat deze factoren ook in grotere mate dan de vier eerder beschreven factoren, afhankelijk zijn van de context.

7.3. Legitimering van een netwerksamenwerking

Van Lindert en De Jonge (2022) beschrijven in hun onderzoek dat de overheid organisaties actief stimuleert om samen te werken en hiervoor haar financierende en regisserende rol inzet. Ook wordt een aanbeveling gedaan richting sportorganisaties om samen te werken met organisaties buiten de sport. Het samenwerken binnen Zichtbaar Sportief vraagt van organisaties om onderling veel informatie, producten, diensten, middelen en mensen te delen. Deelvraag vijf richt zich op het achterhalen van de wijze waarop de legitimiteit voor de netwerksamenwerking tot stand is gekomen, namelijk:

Welke factoren dragen volgens betrokken bij aan de legitimering van de aanpak van een netwerksamenwerking voor de organisaties die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief?

De legitimering voor het samenwerken binnen Zichtbaar Sportief berust op vier verschillende aspecten.

Het tekenen van de intentieverklaring door alle deelnemende organisaties is een duidelijk eerste aspect dat een rol heeft gespeeld in het verkrijgen van legitimiteit vanuit de zes betrokken organisaties. Het heeft ervoor gezorgd dat niet alleen bepaalde medewerkers het belang onderkennen, maar ook de bovenste laag van elke organisatie (waar beslissingen over projecten worden genomen) heeft dit erkend. Dit is een eerste factor die heeft gezorgd voor (interne) legitimiteit voor Zichtbaar Sportief.

Ten tweede komt het aspect naar voren van het verkennen, kennen en respecteren van elkaars organisatie-belangen en het wederzijds vertrouwen dat hierdoor is ontstaan. In de fase waarin het netwerk werd gevormd, is hier uitgebreid aandacht aan besteed. Overeenkomstige belangen zijn blootgelegd, zodat deze als basis konden gelden voor een gezamenlijk belang. Hieruit is een gemeenschappelijke visie ontstaan, waardoor doelconsensus heeft kunnen optreden.

Het derde aspect dat door de respondenten naar voren wordt gebracht is het cross-sectoraal samenwerken. Het samenwerken van organisaties met kennis over sport (en bewegen) en organisaties met kennis over doelgroep en vertegenwoordiging van de doelgroep, levert veel legitimiteit op. Ten eerste legitimiteit vanuit de doelgroep, doordat zij zich vertegenwoordigd zien door organisaties zoals de Oogvereniging. Daarnaast ook legitimiteit vanuit de overheid (het ministerie van VWS), omdat zij zien dat (zoals aanbevolen door Van Lindert en De Jonge) sportorganisaties initiatief hebben genomen om samen te werken met organisaties buiten de sport. Tot slot wordt ook legitimiteit toegekend door andere organisaties buiten de sport, zoals bijvoorbeeld Kentalis en Spieren voor Spieren. Deze organisaties zien dat de netwerkaanpak en het cross-sectoraal samenwerken tussen sport en doelgroep organisaties voordelen oplevert, en verbinden zich aan gelijksoortige initiatieven zoals Ongehoord Sportief en Sportief met Spierziekte.

Tot slot geven de respondenten nog aan dat het beter communiceren van (tussentijdse) resultaten zou kunnen leiden tot meer (externe) legitimiteit. Zowel door de projectleider als door de projectleden wordt aangegeven, dat de netwerksamenwerking naar een hoger niveau getild zou kunnen worden als professionals die werken met de doelgroep en de organisaties waar deze mensen actief zijn (o.a. sportverenigingen, commerciële sportaanbieders, sportservice-organisaties, gemeenten, scholen en zorginstellingen) beter op de hoogte zijn van de projecten en activiteiten van Zichtbaar Sportief.

De factoren die dus bijdragen aan de legitimering van de aanpak van een netwerksamenwerking voor de organisaties die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief, zijn de intentieverklaring, het respecteren van elkaars belangen en bereiken van doelconsensus, de cross-sectorale samenwerking en de communicatie mogelijkheden. Deze vier aspecten maken de netwerkaanpak onderscheidend van een individuele aanpak en legitimeren de netwerkaanpak die gehanteerd wordt binnen Zichtbaar Sportief.

7.4. Samenwerken en doelen bereiken

Zowel door de theorie als door de respondenten wordt beschreven dat het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking een te groot doel is om als organisatie individueel te kunnen bereiken. De organisaties die samenwerken binnen Zichtbaar Sportief hebben ervoor gekozen om mee te werken aan deze doelstelling door middel van de inzet binnen het samenwerkingsverband. Naast het samenwerkingsproces van Zichtbaar Sportief, is met de respondenten besproken wat de doelstelling van het netwerk volgens hen is. De laatste deelvraag is

opgesteld om inzicht te krijgen in de bijdrage van de samenwerking aan het bereiken van die doelstelling, namelijk:

In hoeverre draagt de samenwerking Zichtbaar Sportief volgens de betrokkenen bij aan het gezamenlijke doel van de netwerksamenwerking?

Het doel van Zichtbaar Sportief is het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking en belemmeringen uit de weg te nemen. Door het mogelijk te maken dat sport en bewegen voor iedereen toegankelijk is, in zijn of haar eigen omgeving en onder deskundige begeleiding.

Uit de analyse van de resultaten blijkt dat er twee factoren zijn vanuit Zichtbaar Sportief die bijdragen aan het daadwerkelijk bereiken van de doelstelling. Ten eerste de cross-sectorale samenwerking tussen organisaties uit de sport en organisaties met kennis over de doelgroep. Dit onderdeel van de samenwerking zorgt er volgens de respondenten voor dat er vanuit het samenwerkingsproces unieke kennis en kunde wordt vervaardigd die bijdraagt aan het behalen van de doelstelling. Ten tweede zorgt de synergie die optreedt binnen het samenwerkingsproces ervoor dat (schaarse) middelen als personeel en geld effectiever worden benut dan wanneer organisaties zonder Zichtbaar Sportief aan dezelfde doelstelling zouden werken.

Uit de analyse blijkt dat er binnen dit onderzoek niet genoeg data is vergaard over de doelmatigheid van het samenwerkingsverband om uitspraken te kunnen doen over de samenhang tussen het samenwerkingsproces en de effectiviteit waarmee aan het doel van het netwerk wordt gewerkt. In het laatste hoofdstuk (de discussie) zal hier aandacht aan worden besteed en zal hierover ook een aanbeveling voor vervolgonderzoek gedaan worden.

7.5. Organiseren van samenwerking als aanpak voor het wegnemen van belemmeringen

De hoofdvraag van dit onderzoek bestaat uit drie delen en zal ook op die manier worden beantwoord, de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek is als volgt:

Hoe verloopt de samenwerking tussen organisaties die het netwerk Zichtbaar Sportief vormen volgens betrokken professionals, welke knelpunten identificeren zij die een toename van de sportparticipatie van mensen met een beperking belemmeren en hoe kunnen deze worden aangepakt?

De samenwerking binnen Zichtbaar Sportief verloopt via de structuur van een leider-organisatienetwerk. Er is een platte organisatiestructuur, waarbij de netwerkleider (GSN) naast het managen van het netwerk ook een belangrijke rol speelt in het primaire proces (de projecten). De platte organisatiestructuur wordt daarnaast in stand gehouden door een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid, doordat alle betrokken organisaties verschillende bronnen inbrengen. Het samenwerkingsproces verloopt via een hoge mate van vertrouwen, doelconsensus en toewijding en kent een grote diversiteit aan competenties. Daarnaast is er sprake van veel flexibiliteit, past het aantal netwerkleden bij de benodigde competenties, maar is er te weinig tijd voor persoonlijke dialoog en wordt er te weinig aandacht en tijd besteed aan (het communiceren) van tussentijdse resultaten. Cross-sectoraal samenwerken zorgt voor meer verschillende competenties binnen het netwerk, waardoor producten en diensten beter aansluiten bij de doelgroep waarvoor het netwerk zich inzet.

De gehandicaptensport sector is ook volgens de respondenten versnipperd en complex. Dit leidt tot onduidelijkheid over rollen, taken en verantwoordelijkheden (rol-onzuiverheid). De cultuur is minder professioneel dan in andere sectoren, maar passie voor sport is een overeenkomst tussen iedereen die werkzaam is in de sector. Knelpunten die een toename van deze participatie in de weg zitten zijn volgens de respondenten zowel praktisch als organisatorisch van aard. De vier organisatorische

knelpunten zijn de rolonzuiverheid van organisaties in de sector, het ontbreken van een centrale organisatie die rollen, taken en verantwoordelijkheden uitzet en bewaakt, ten derde onvoldoende en veelal tijdelijke financiële middelen en ten slotte de afstand tussen landelijk beleid en de lokale uitvoering. Deze knelpunten kunnen niet door de sportsector alleen opgelost worden. De verwachtingen van de rol van de sportsector en sport als middel zijn hierin te groot.

Een samenwerkingsverband biedt drie voordelen voor de aanpak van deze organisatorische knelpunten, die niet individueel bereikt kunnen worden. Ten eerste de mogelijkheid om samen te werken met organisaties uit verschillende sectoren (cross-sectoraal samenwerken), zo worden verschillende vormen van kennis en expertise samengevoegd. Ten tweede kan er door een samenwerkingsverband aanspraak gemaakt worden op meer en diverse subsidie-vormen, doordat betrokken organisaties bekend zijn met verschillende subsidieverstrekkers. Wanneer er cross-sectoraal wordt samengewerkt, nemen deze mogelijkheden nog sterker toe. Tot slot zorgt de synergie van een samenwerkingsverband voor een betere aanpak van de knelpunten, doordat kennis van verschillende organisaties elkaar versterkt. Bronnen als mensen, financiële middelen en competenties kunnen doelmatiger, efficiënter en afwisselender ingezet kunnen worden, waardoor er doelen opgesteld en bereikt kunnen worden die organisaties niet individueel kunnen bereiken.

Het antwoord op de hoofdvraag luidt dus als volgt:

De netwerksamenwerking Zichtbaar Sportief verloopt via een leider-netwerkorganisatie waarbij sprake is van een hoge mate van vertrouwen, doelconsensus, toewijding en flexibiliteit, een grote diversiteit aan competenties, te weinig tijd en aandacht voor persoonlijke dialoog en tussentijdse resultaten met een passend aantal netwerkleden in relatie tot de doelstelling. De knelpunten die geïdentificeerd worden als organisatorische knelpunten (binnen de gehele sector van de gehandicaptensport) die het verhogen van de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking bemoeilijken zijn rol-onzuiverheid, het ontbreken van een centrale organisatie die de sector aanstuurt, onvoldoende en veelal slechts tijdelijke financiële middelen en de afstand tussen landelijke beleid en lokale uitvoering. Deze knelpunten kunnen aangepakt worden via een netwerksamenwerking, omdat deze organisatievorm zorgt voor de mogelijkheid om cross-sectoraal samen te werken, meer financiële middelen te werven en de werking van synergie.

7.6. Aanbevelingen

De geschiedenis van de sportsector als sector georganiseerd door vrijwilligers remt sportorganisaties om zich te ontwikkelen tot professionele, efficiënt werkende en ondernemende organisaties. De publieke functie van de sport wordt door de overheid ingezet om allerlei maatschappelijke problemen mee op los te laten, maar dat is niet haalbaar als andere sectoren (zoals zorg en onderwijs) en ministeries (zoals Sociale Zaken en Werkgelegenheid) niet ook gaan meewerken aan een inclusieve samenleving. De sport kan het niet alleen en daarom worden vanuit dit onderzoek de volgende vier aanbevelingen gedaan:

- Organisaties weten niet goed wat hun verantwoordelijkheden zijn. De hoeveelheid aan organisaties en de gesplitste taken en verantwoordelijkheden die sinds de organisatorische integratie van de gehandicaptensport binnen de reguliere sport en de ontvlechting van NEBAS*NSG gelden, maken het op dit moment erg moeilijk om de gehandicaptensportsector zichzelf te laten organiseren. Vanuit dit onderzoek wordt aanbevolen aan het ministerie van VWS en NOC*NSF om alle organisaties uit de gehandicaptensport bij elkaar te roepen en initiatief te nemen in het verduidelijken van rollen, taken, verantwoordelijkheden en (financiële) verwachtingen.
- Er is geen duidelijk verschil tussen het netwerk Zichtbaar Sportief (de organisaties die met elkaar samenwerken aan hetzelfde doel) en de projecten die uitgevoerd worden door Zichtbaar Sportief. Vanuit dit onderzoek wordt aangeraden aan Gehandicaptensport Nederland om als netwerk leider een duidelijkere structuur te organiseren van het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief, waarbinnen verschillende projecten worden

uitgevoerd die bijdragen aan het doel van het samenwerkingsverband. Gehandicaptensport Nederland moet overwegen om de governance structuur van Zichtbaar Sportief aan te passen nu het aantal projecten en de bekendheid van het netwerk toenemen. Dat kan naar een netwerk administratieve organisatie, waarin zij enkel het netwerk managet en niet meer betrokken is bij de inhoud van de projecten. Het is ook mogelijk om de leider-organisatienetwerk structuur te behouden, dan dient er binnen de eigen organisatie een verandering plaats te vinden om de projectleider beter te ondersteunen in het combineren van het managen van het netwerk en gelijktijdig deelnemen binnen de projecten.

- De deelnemers aan het netwerk Zichtbaar Sportief zijn zeer tevreden over de cross-sectorale samenwerking binnen het netwerk. Aan de netwerkorganisatie Zichtbaar Sportief wordt aanbevolen om veel meer te communiceren over de cross-sectorale samenwerking, haar projecten en succeservaringen. Dit kan leiden tot meer legitimiteit, wellicht langdurige financiële ondersteuning en ook economische en politieke impact.
- Het samenwerkingsproces binnen het netwerk Zichtbaar Sportief verloopt goed. Er zijn nog enkele verbeteringen mogelijk, welke aan het licht zijn gekomen binnen dit onderzoek, maar vervolgonderzoek naar effectiviteit is nodig. Dit vervolgonderzoek moet gericht zijn op het onderzoeken van de effectiviteit van het netwerk waarbij het gaat om het bereiken van de doelen van het netwerk. Hierbij wordt dan niet gekeken naar het proces, maar naar de vraag of het daadwerkelijk werkt en resultaten oplevert.

8. Discussie

In dit discussiehoofdstuk zullen twee onderwerpen worden besproken, allereerst de methodische beperkingen van dit onderzoek en vervolgens worden er enkele aanbevelingen voor vervolg onderzoek gedaan.

8.1. Methodische beperkingen

Binnen dit onderzoek is een single case-study uitgevoerd, waarbij diepgaand onderzoek is gedaan naar een netwerk. In het methoden hoofdstuk is uitgebreid stilgestaan bij de voorwaarden voor het creëren van validiteit en betrouwbaarheid. De studie van Yin (2009) waarschuwt reeds voor het feit dat case-studies rijke fenomenen zijn met een uitgebreide context. Hieruit en vanuit enkele andere zaken zijn er methodische beperkingen naar voren gekomen die in het kader van dit onderzoek beschreven dienen te worden.

Ten eerste is gebleken dat vanwege de nauwe betrokkenheid van de respondenten bij de inhoudelijke uitvoering van de projecten, de interviews zeer veel verschillende informatie bevat. Voor het begrijpen van de case is uitgebreid gesproken over de inhoud van de projecten die door het netwerk worden uitgevoerd, maar voor het beantwoorden van de deelvragen en hoofdvraag van het onderzoek moest ook worden uitgezoomd naar een meta niveau. De betrouwbaarheid van de resultaten kan beperkt zijn, omdat voor sommige vragen niet van alle respondenten antwoorden zijn verzameld en de data-triangulatie hierdoor beperkt is geweest. Daarnaast is binnen dit onderzoek niet gefocust op het onderzoeken van de concrete uitkomsten, effectiviteit en doelmatigheid van het netwerk. Hierdoor kunnen geen gegronde uitspraken gedaan worden over de relatie tussen het samenwerkingsproces en de effectiviteit van het netwerk. Dat de samenwerking een succes is, wil nog niet zeggen dat de uitkomst ook positief is. Binnen dit onderzoek is dit bewust buiten de scope van het onderzoek gelaten, maar dit is een duidelijke aanbeveling voor vervolgonderzoek vanwege het belang om ook inzicht te krijgen in de effectiviteit van een netwerksamenwerking.

Ten tweede is het lastig om de case-study volledig te controleren, mede doordat het onderzoek over een langere periode heeft plaatsgevonden. Het onderzoek concentreert zich op één casus en het is lastig om alle mogelijke factoren die de resultaten kunnen beïnvloeden, te controleren. Daar heeft de tijdsplanning van het onderzoek niet aan bij gedragen, bewuste en onbewuste ervaringen van de onderzoeker tijdens het onderzoeksproces kunnen de interpretatie van onderzoekresultaten hebben beïnvloed. Dit kan zowel gezien worden als een methodische beperking als een methodische verrijking. De onderzoeker heeft de verkregen data uit de interviews geïnterpreteerd aan de hand van de literatuurstudie en operationalisering en met behulp van het theoretisch kader geanalyseerd. De interpretatie van de kwalitatieve data kan tijdens het onderzoeksproces beïnvloed zijn door bewuste en onbewuste ervaringen van de onderzoeker die opgedaan zijn in de periode na de dataverzameling.

De derde methodische beperking komt voort uit de keuze voor de onderzoeksmethodiek. Binnen onderzoeken is de interpretatie van de verzamelde data altijd afhankelijk van de onderzoeker en hierbij kunnen (en zullen) subjectieve interpretaties ontstaan. Binnen dit onderzoek hangt dit ook samen met de positie van de onderzoeker. De onderzoeker is (ruime tijd na afloop van de dataverzameling) werkzaam geworden voor een van de betrokken organisaties, wat tot extra informatie en mogelijk tot vooroordelen heeft geleid. De data-verzameling berust echter zowel op de afgenomen interviews als verzamelde documenten, wat een verminderde betrouwbaarheid tot een minimum beperkt.

Tot slot verdient de generaliseerbaarheid van het onderzoek nog kort de aandacht. Ondanks dat het een single case-study betreft, waarbij over het algemeen gesteld wordt dat onderzoeksresultaten lastig te generaliseren zijn, kan gesteld worden dat de conclusies van het onderzoek relevant en hoogst

waarschijnlijk generaliseerbaar zijn, doordat de factoren die een rol spelen binnen het samenwerkingsproces ook gelden binnen andere samenwerkingsverbanden. Respondenten hebben aangegeven dat zij binnen de (gehandicapten)sport sector veelal tegen dezelfde problematiek aan lopen en bij samenwerkingen dezelfde voordelen en obstakels ervaren. De uitwerking van het samenwerkingsproces is binnen dit onderzoek specifiek voor Zichtbaar Sportief, maar de ontdekte factoren, relaties en mechanismen gelden voor samenwerkingsverbanden in het algemeen.

8.2. Implicaties voor vervolgonderzoek

De single case-study die uitgevoerd is binnen dit onderzoek biedt samen met het samengestelde theoretisch model meerdere aanleidingen voor vervolgonderzoek. Om de kennis over de werking van het opgestelde theoretisch model verder te laden, is het noodzakelijk om meer samenwerkingsverbanden te onderzoeken op basis van de factoren. Daarnaast moet onderzoek naar de effectiviteit en doelmatigheid van samenwerkingsverbanden aantonen of de trend om samenwerken te stimuleren vanuit dat oogpunt ook terecht en wenselijk is.

Ten eerste is het theoretisch model dat is samengesteld binnen dit onderzoek een aanpassing van bestaande modellen en is in de operationalisering van de samenwerkingsfactoren wetenschappelijke kennis van verschillende onderzoekers gecombineerd. Het zou interessant zijn om een wetenschappelijk vervolgonderzoek te doen, naar de dynamiek van de verschillende onderdelen van het samengestelde theoretische model en de bijbehorende operationalisering. Het model zal in geen geval uitputtend zijn, maar heeft getracht een toevoeging te zijn op bestaande wetenschappelijke literatuur. Vervolgonderzoek naar de betekenis die respondenten geven aan de verschillende factoren, eventueel zelfs los van een bepaalde casus, kan het theoretisch model verder aanscherpen en de operationalisering van de factoren verder onderbouwen.

Daarnaast is er reeds bij de methodische beperkingen vastgesteld dat er te weinig data is vergaard omtrent de uitkomsten en effectiviteit van het netwerk. Een vervolgonderzoek waarin er wordt gevraagd om een expliciete beoordeling van het samenwerkingsproces en een beoordeling van de doelmatigheid en effectiviteit van het netwerk, kan inzicht bieden in de mate waarin er een samenhang wordt ervaren tussen het proces van de samenwerking en de uitkomst van de samenwerking. Op basis van dit onderzoek kunnen we concluderen dat het samenwerkingsproces goed verloopt, maar de volgende vraag is: hoe verhoudt dat zich tot de uitkomsten van het samenwerkingsverband? Dit onderzoek zou vorm kunnen krijgen door middel van een impact onderzoek, waarbij onderzocht wordt wat de impact van de samenwerking is op de doelgroep die centraal staat binnen de doelstellingen van het netwerk en de bredere gemeenschap. Op die manier wordt onderzocht of het samenwerken in het netwerk, er echt voor zorgt dat meer mensen met een beperking kunnen gaan sporten.

Tot slot biedt dit onderzoek de mogelijkheid tot replicatieonderzoek of een vergelijkende studie. Een replicatieonderzoek kan uitgevoerd worden met dezelfde onderzoeksinstrumenten en naar dezelfde casus, zo kunnen de resultaten en conclusies van dit onderzoek een op een vergeleken worden. De invloed van de positie van de onderzoeker kan daarmee sterk verkleind worden, maar de invloed van de context en de veranderlijkheid van de context blijven factoren die het lastig maken om de casus te controleren en beheersen. Waarschijnlijker is het om een vergelijkend onderzoek te doen, waarbij de opbrengsten van dit onderzoek vergeleken kunnen worden met de resultaten en conclusies van een zelfde soort onderzoek naar een vergelijkbare casus uit de (gehandicapten)sport sector. Vergelijkende studies tussen andere samenwerkingen of netwerken kunnen helpen bij het bepalen van de effectiviteit van Zichtbaar Sportief en de factoren die bijdragen aan het succes van het samenwerkingsverband.

Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Boeije, H. R. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Koninklijke Uitgevers.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5th Edition. Oxford University Press.
- Coakley, J. & Pike, E. (2014). *Sports in society: Issues and controversies*. London: McGraw Hill.
- Delden, P.J. van (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft: Eburon. Proefschrift Universiteit van Tilburg.
https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/1111121/SAMENWERKING_IN_DE_PUBLIEKE_DIENSTVERLENING_DEFINITIEF_6_aug.pdf
- Dool, R. van den & van Eldert, P. (2019). *Monitor sportuitgaven gemeenten 2018: een overzicht van de uitgaven in 2018 en de uitbesteding van sporttaken*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Dool, R. van den, Lindert, C. van, Berg, S. van den, & Wendel-Vos, G.C.W. (2022). *Deelname sport en bewegen door mensen met een beperking: de stand van zaken eind 2019*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.
- Gehandicaptensport Nederland. (2021). *Zichtbaar Sportief*. Geraadpleegd op 16 juni 2022, van <https://zichtbaarsportief.nl/>
- Geuijen, K. (2014). *Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe?* Bestuurswetenschappen (68-1).
- Head, B. & Alford J. (2015), Wicked problems: implications for public policy and management. *Administration & Society* 47 (6), 711-739.
- Hollander, E. L., de, Milder, I. E., & Proper, K. I. (2015). *Beweeg-en sportgedrag van mensen met een chronische aandoening of lichamelijke beperking*.
- Jonge, M. de, Gutter, K. & Lindert, C. van (2021). *De regionale aanpak voor sporten en bewegen voor mensen met een beperking*.
- Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008a). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Ed.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat*. 296-312. Boom Academic. https://pure.uvt.nl/portal/files/1075353/OW_Kenis_Network_governance
- Lindert, C. van & de Jonge, M. (2022). *Inclusief sporten en bewegen voor mensen met een beperking*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) (2018). *Nationaal Sportakkoord: sport verenigt Nederland*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Noordegraaf, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in organizational behavior*, 12(3).

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008b). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (z.d.). Sportdeelname wekelijks. Sport en bewegen in cijfers. Geraadpleegd op 4 februari 2022, van <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/kernindicatoren/sportdeelname-wekelijks>

Vermeij, L., & Hamelink, W. (2021). Lang niet toegankelijk.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004), *Bewijzen van goede dienstverlening*. Amsterdam University Press, Amsterdam.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Bijlage 1: Overzicht relevante bevindingen Van Lindert en De Jonge (2022).

Pagina-nummer	Bevinding
Pagina 6.	In een recente trendrapportage over de sport- en beweegdeelname van volwassenen met een beperking (18-79 jaar) tussen 2001-2019 laat de deelname van volwassenen met een beperking geen vooruitgang zien, terwijl die van de algemene volwassen bevolking wel een lichte groei laat zien (Van den Dool et al., 2022). Mensen met een beperking ondervinden helaas (nog steeds) diverse drempels op hun weg naar sportdeelname of haken (tijdelijk) af vanwege ervaren belemmeringen.
Pagina 30.	De zorgsector speelt een rol in het stimuleren van sporten en bewegen van mensen met een beperking. Dit kan zowel preventief als curatief zijn. Professionals uit de eerste- en tweedelijnszorg (o.a. huis- of revalidatieartsen, fysiotherapeuten en leefstijlcoaches) kunnen mensen met een beperking doorverwijzen naar sporten en bewegen of een eigen sport- of beweegprogramma aanbieden.
Pagina 30.	Het (speciaal) onderwijs is vaak indirect betrokken bij de organisatie van sporten en bewegen voor kinderen en jongeren met een beperking. Sommige (speciale) scholen bieden naschools sportaanbod voor hun leerlingen. Dit aanbod kan vanuit de school zelf georganiseerd worden, met ondersteuning van de gemeente of met ondersteuning van een programma.
Pagina 31.	Patiëntenverenigingen en organisaties voor specifieke beperkingen, zoals Koninklijke Kentalis (mensen met een auditieve beperking), Visio en Bartiméus (mensen met een visuele beperking), spelen ook een secundaire rol in het sport- en beweeglandschap van mensen met een beperking. Deze partijen hebben veel expertise in (het leven en omgaan met) specifieke beperkingen en/of chronische aandoeningen. Ze kunnen kennis en ondersteuning bieden aan organisaties die beleid voor mensen met een beperking ontwikkelen en implementeren en organisaties die sport- en beweegprogramma's uitvoeren.
Pagina 31.	De relaties tussen de partijen verschillen, maar over het algemeen kunnen we spreken over zogenaamde cogovernance-relaties, waarbij organisaties min of meer zelfstandig functioneren, maar voor het realiseren van hun ambities wederzijds van elkaar afhankelijk zijn (Pulles et al., 2020; Torfing et al., 2019). Dit wil niet zeggen dat de organisaties elkaar ook altijd vinden en of dat goede onderlinge samenwerking een vanzelfsprekendheid is (zie verder paragraaf 2.6).
Pagina 32.	Beleidsvorming en uitvoering vindt in cocreatie plaats, waarbij de onderliggende gedachte is dat complexe zaken, zoals in dit geval het realiseren van een inclusieve sport- en beweegomgeving, niet door een overheid alleen kunnen worden opgelost en samenwerking nodig is met organisaties uit de publiek-private sector (Emerson et al., 2012; Pulles et al., 2020; Torfing et al., 2019).
Pagina 32.	Zo zien we dat het landschap een behoorlijk bont gezelschap is van diverse soorten organisaties (overheid, intermediair, niet-overheid) met verschillende rollen, belangen en taken op verschillende implementatieniveaus (landelijk, provinciaal, lokaal) waarin de partijen elkaar geregeld opzoeken en nodig hebben om hun doelstellingen te bereiken. In deze doelstelling zijn ze over het algemeen

	eensgezind: partijen streven, los van individuele organisatiedoelen, naar een betere inclusie van mensen met een beperking in het sport- en beweeglandschap, een hogere sport- en beweegdeelname en het wegwerken van obstakels daartoe.
Pagina 36.	Volgens een deel van geïnterviewden kunnen de partijen van elkaar leren door samen te werken en ervaringen en succesverhalen te delen. Hierdoor krijgen ze ook een andere blik of invalshoek, wat als positief wordt gezien. De geïnterviewden vinden dat er veel expertise binnen het landschap is. Volgens een aantal geïnterviewden functioneert de samenwerking het best als organisaties op hun expertise focussen en samenwerken om elkaar aan te vullen.
Pagina 38.	Het ondernemerschap van de partijen binnen het landschap wordt door enkele geïnterviewden als knelpunt genoemd. Zij zijn van mening dat door de versnippering van het landschap elke organisatie bezig is zichzelf belangrijker te maken. Hierdoor houden organisaties hun programma's of activiteiten voor zichzelf en willen ze niet alles met elkaar delen.
Pagina 38.	Deze geïnterviewden geven aan dat een goede samenwerking ontstaat op het moment dat bepaalde taken bij bepaalde organisaties neergelegd worden omdat zij een bepaalde expertise hebben. Organisaties moeten bereid zijn om dingen los te laten en hun werkzaamheden aan een ander over te dragen als het ten goede komt van het doel. Momenteel staan volgens deze geïnterviewden de eigen doelen van de organisaties hier vaak in de weg, omdat de organisaties allemaal hun belang willen laten zien en overal aan mee willen werken.
Pagina 38.	Onvoldoende middelen, zoals financiën en menskracht, worden door een aantal geïnterviewden als knelpunt ervaren. Volgens hen komt dit door een gebrek aan structureel geld voor sport voor mensen met een beperking en landelijke sturing.
Pagina 40.	De geïnterviewden geven aan dat in het ideale landschap de samenwerking nog efficiënter zou zijn. Een geïnterviewde geeft aan dat het beter zou zijn als alle partijen dezelfde langetermijnvisie zouden delen. Deze persoon geeft aan dat het fijn zou zijn als één partij de visie bewaakt en de taken over de rest van de partijen verdeelt, zodat samen aan de visie wordt gewerkt. Dit betekent dat partijen bereid zijn om taken los te laten als het ten goede komt van het einddoel.
Pagina 40.	Een andere geïnterviewde geeft aan dat betere afstemming nodig is tussen de partijen om mensen met een beperking zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Door een goede afstemming worden volgens deze persoon middelen efficiënter ingezet. Nog een andere geïnterviewde geeft aan dat de netwerkstructuur op alle niveaus (nationaal, regionaal en lokaal) in het ideale landschap nog sterker is.

Bijlage 2: Topiclijst.

1. Mezelf voorstellen
 - a. Ik ben Lisa Snooy, 27 jaar en ben bezig met het afronden van mijn master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Naast het studeren heb ik twee jaar stagegelopen bij Gehandicaptensport Nederland en me daar beziggehouden met verschillende projecten.
 - b. Binnen mijn studie was ik met name geïnteresseerd in organisatorische vraagstukken en tijdens mijn stage heb ik zelf en via collega's ervaren dat het samenwerking tussen organisaties best lastig is, maar ook wat een goede samenwerking kan opleveren. Daarom wil ik graag onderzoeken hoe een netwerksamenwerking in de praktijk verloopt en welke factoren mogelijk het succes van een samenwerking bepalen.
2. Toestemming vragen opnemen.
3. Onderzoek uitleggen
 - a. Ik doe dit onderzoek dus in het kader van mijn master scriptie van de studie Sportbeleid en Sportmanagement. Het onderzoek gaat over de factoren die invloed hebben op de uitkomst van een netwerksamenwerking, aan de hand van het samenwerkingsverband Zichtbaar Sportief wil ik de dynamiek tussen die factoren onderzoeken en weten hoe ze van invloed zijn op het verloop van de samenwerking.
 - b. Dit interview zal ongeveer driekwartier duren en ik heb een aantal wat meer algemene vragen over samenwerking tussen organisaties in de gehandicaptensport en verder met name vragen die specifiek ingaan op de verschillende factoren die een rol spelen binnen een netwerksamenwerking.
 - c. Er zijn hierbij geen foute antwoorden, het gaat mij echt om uw ervaringen. De dingen die we bespreken worden enkel anoniem in mijn scriptie verwerkt en zijn niet tot u of uw organisatie te herleiden. De data die ik verzamel zal enkel door mij worden verwerkt en nergens beschikbaar komen, alleen geanonimiseerd worden onderdelen van de interviews verwerkt in mijn scriptie.

Topic	Vragen
De respondent, organisatie en taak/rol binnen Zichtbaar Sportief.	<ul style="list-style-type: none"> - Kunt u kort uitleggen wie u bent, bij welke organisatie u werkzaam bent en wat uw functie is binnen deze organisatie? - Op welke manier bent u betrokken geraakt bij het project Zichtbaar Sportief? - Hoe werken alle organisaties die actief zijn binnen Zichtbaar Sportief samen binnen het netwerk? - Hoe ziet de structuur van het netwerk Zichtbaar Sportief eruit? - Waar komen jullie bijeen en wie neemt het initiatief daarvoor?
Startcondities	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft uw organisatie voor Zichtbaar Sportief al eerder samengewerkt met organisaties uit het samenwerkingsverband? - Zo ja, hoe zijn deze eerdere ervaringen verlopen? En welke invloed heeft dit volgens u op de samenwerking binnen Zichtbaar Sportief?

	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is voor uw organisatie de drijfveer om bij te dragen aan Zichtbaar Sportief? - Weet u wat de drijfveer van de andere organisaties is bij te dragen aan Zichtbaar Sportief? - In welke mate ziet u een direct verband tussen uw eigen bijdrage en de concrete uitkomsten van Zichtbaar Sportief? - Wie financiert de samenwerking? - Is er een projectplan? En wordt daaraan vastgehouden? - Wie bepaalt de agenda van overleggen?
Institutioneel design	<ul style="list-style-type: none"> - Vindt u dat de organisaties die meedoen in Zichtbaar Sportief een goede weerspiegeling zijn van de stakeholders die betrokken zouden moeten zijn in het kader van de gestelde doelen van de samenwerking? Waarom wel/niet? - Ontbreken er wat u betreft organisaties in de samenwerking die eigenlijk niet gemist kunnen worden om de gezamenlijke doelen te realiseren? - En nemen er organisaties deel aan het samenwerkingsverband die eigenlijk weinig invloed hebben op de beoogde doelen? - Hoe wordt het netwerk aangestuurd en gecoördineerd? Wie doet dat en vanuit welke organisatie? - Zijn er bepaalde basis afspraken binnen het samenwerkingsproces? Bijvoorbeeld over aanwezigheid bij overleggen, wijze van feedback geven en afspraken over een (tijds)planning. Zo ja, worden deze op heldere en constante wijze toegepast volgens u? - Hoe vinden gedachtewisselingen en inhoudelijke discussies plaats over besluiten die er genomen moeten worden? En hoe komen beslissingen uiteindelijk tot stand?
Doelconsensus, gedeelde visie, principiële betrokkenheid, maatschappelijke meerwaarde.	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe belangrijk vindt u het dat alle organisaties hetzelfde doel voor ogen hebben binnen Zichtbaar Sportief? - Op welke manier sluiten de doelen van Zichtbaar Sportief aan bij de doelen van uw eigen organisatie? - Wat is volgens u het bredere doel van Zichtbaar Sportief? - Is er wat u betreft een algemene consensus op dit brede doel? Zowel als het gaat om het doel zelf als het proces om dat doel te bereiken? - Organisaties binnen Zichtbaar Sportief stappen over de grenzen van de eigen sector heen om verschillende problemen op te lossen, hoe ervaart u de samenwerking tussen organisaties uit verschillende sectoren (sport en zorg)?

	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaart u hierbij een proces als het gaat om het ontdekken en begrijpen van elkaars achtergrond en belangen? - En hoe verhoudt zich dit volgens u tot het creëren van een gemeenschappelijk doel en een daarbij passende handelingsstrategie? - Kunnen deelnemers zich volgens u identificeren met het netwerk Zichtbaar Sportief? Zo ja, wat is volgens u de identiteit van het netwerk?
Facilitair leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Welke organisatie en welke persoon heeft volgens u de leiderschapsrol binnen de samenwerking Zichtbaar Sportief? - Hoe is die persoon in die leiderschapsrol terecht gekomen? - En welke rol heeft deze leider aan het begin van de samenwerking gespeeld om de verschillende betrokkenen samen te brengen en enthousiast te maken voor de samenwerking? - In welke mate ervaart u dat er vanuit de leider aandacht is voor integriteit en een veilige omgeving op het moment dat er beslissingen genomen worden? - Hoe vindt besluitvorming plaats wanneer niet iedereen het eens is met elkaar? Heeft u daar een voorbeeld van? - Hoe worden in het samenwerkingsverband win-win situaties gezocht en bevorderd?
Vertrouwen, gedeelde motivatie.	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe belangrijk is vertrouwen in elkaar voor u binnen een netwerksamenwerking in het algemeen? - In welke mate heeft u vertrouwen in de bijdrage van de andere organisaties aan de doelen/producten van Zichtbaar Sportief? - En in welke mate aan het samenwerkingsproces? - Waarop is dit vertrouwen voor u gebaseerd? - Heeft u het idee dat er een gelijke mate van vertrouwen is tussen de organisaties onderling? Kunt u uitleggen waarom wel of niet? - Is uw vertrouwen in een van de organisaties wel eens geschaad? Zo ja, waar kwam dit door? - Is er wat u betreft voldoende onderling vertrouwen om verder te kunnen kijken dan de persoonlijke (werk gerelateerde) belangen van elke organisatie? - In hoeverre heeft u vertrouwen in het feit dat de gestelde doelen van Zichtbaar Sportief worden bereikt?
Kennis, netwerkcompetenties & (operationele) capaciteit voor gezamenlijke actie.	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe belangrijk is het voor u dat de benodigde kennis en vaardigheden aanwezig zijn binnen een netwerksamenwerking?

	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft u het idee dat met alle partijen tezamen van Zichtbaar Sportief alle benodigde kennis aanwezig is die nodig is om de gestelde doelen te bereiken? - Ontbreken er binnen het netwerk nog bepaalde competenties/kennis/vaardigheden die wel nodig zijn om de projectdoelen te behalen? - In welke mate sluiten de doelen van Zichtbaar Sportief aan bij de doelen van uw eigen organisatie? - In welke mate is Zichtbaar Sportief voor u een unieke manier om aan de doelen van uw organisatie te werken die hiermee verbonden zijn? - Door samen te werken is de capaciteit van alle organisaties gecombineerd voor dit project, sluit de omvang van de capaciteit volgens u aan bij het project en haar doelen? Denk aan bijv. de leiderschaps capaciteit, kennis capaciteit en bronnen zoals geld, tijd, expertise, macht, administratieve/organisatorische steun en implementatievaardigheden.
Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe belangrijk is het voor u dat organisaties en mensen flexibel met elkaar omgaan binnen de netwerksamenwerking? - Zijn er binnen de samenwerking vaste hiërarchische relaties aanwezig? Zo ja, welke? - Hoe worden taken verdeeld binnen de samenwerking? - Worden taken wel eens herverdeeld? - Was het voor u vooraf al duidelijk hoe de uitvoering van taken precies zou verlopen of is dat meer gaandeweg gekomen? Wat vindt u van deze aanpak?
Netwerkomvang	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe belangrijk vond en vindt u dat Zichtbaar Sportief uit het aantal van 6 organisaties bestaat? - Wat vindt u van het aantal partners binnen Zichtbaar Sportief? - Hoe vaak vindt er overleg/afstemming plaats met het netwerk? En vindt u deze overleggen voldoende efficiënt en effectief? - Wegen voor u de kosten in tijd/geld die uw bijdrage aan de samenwerking met zich meebrengt op tegen de opbrengsten? - Wat is voor u de ideale omvang van de netwerksamenwerking? Zou het netwerk daarvoor moeten uitbreiden of juist niet? En waarom?
Persoonlijke dialoog.	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe belangrijk vindt u het om fysiek bij elkaar te komen met alle projectpartners? - Vinden er volgens u voldoende fysieke overleggen plaats? En wordt er voor belangrijke overleggen of beslissingen fysiek afgesproken?

	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe verhouden fysieke gesprekken/overleggen zich volgens u tot onderling begrip, vertrouwen en toewijding van iedereen aan het project?
Toewijding aan de samenwerking, legitimerende omgeving.	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre krijgen de organisaties die samenwerken binnen Zichtbaar Sportief steun vanuit hun organisatie voor de samenwerking? - Hoe belangrijk is deze steun volgens u voor de samenwerking? - Zijn er voorbeelden van organisaties die minder of onvoldoende steun vanuit de organisatie ervaren? Wat is het gevolg daarvan volgens u? - Hoe belangrijk vindt u het dat organisaties uit Zichtbaar Sportief vanuit hun hele organisatie gesteund worden om hieraan bij te dragen? - Wat is volgens u het gezamenlijke belang dat alle organisaties binnen Zichtbaar Sportief ondersteunen? - In hoeverre handelen de betrokken organisaties binnen Zichtbaar Sportief in dit gezamenlijke belang? - En in welke mate is het gezamenlijk belang ook in het belang van uw organisatie? - In welke mate voelt u steun vanuit uw organisatie om vanuit het gezamenlijk belang te handelen binnen de samenwerking? - Heeft u het idee dat uw collega's en bijvoorbeeld het bestuur van uw organisatie uw bijdrage binnen Zichtbaar Sportief op waarde schatten? - Op welke manier voelt u zich wel of niet gesteund door deze actoren om bezig te zijn met de werkzaamheden en doelstellingen van Zichtbaar Sportief? Denk ook aan de budgettering vanuit uw organisatie voor het project. - En bent u in voldoende transparant over alles wat er binnen Zichtbaar Sportief wordt gedaan? Waarom wel/niet? - Heeft u wel eens moeite om het gezamenlijk belang te behartigen? Bijvoorbeeld omdat dit in strijd is met andere organisatiedoelen? - In hoeverre denkt u dat de andere organisaties de belangen van uw organisatie begrijpen? En houden zij hier ook voldoende rekening mee? Heeft u een voorbeeld?
Tussentijdse resultaten	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe belangrijk vindt u het dat er tussentijdse resultaten worden behaald binnen Zichtbaar Sportief? - Zijn er tussendoelen vastgesteld voor de doelen van Zichtbaar Sportief? - Kunt u wat meer vertellen over de wijze waarop deze doelen wel of niet zijn behaald?

	<ul style="list-style-type: none"> - In hoeverre heeft de samenwerking (of juist problemen in de samenwerking) ertoe bijgedragen dat deze doelen wel of niet zijn behaald? - Wat doen deze tussentijdse ervaringen met de mate waarin u vertrouwen heeft in de samenwerking? Zowel op het behalen van de doelen als het proces.
Project uitkomst (product en proces)	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft u wat betreft het proces/product ook een bepaald doel? Of wanneer zou u hier tevreden over zijn? - Hoe belangrijk is het slagen van het project Zichtbaar Sportief voor u en voor uw organisatie? - En in hoeverre vindt u het belangrijk dat het proces van de samenwerking geslaagd is?
	<p>Ik zou ook graag nog iets meer willen uitzoomen. Zichtbaar Sportief is een voorbeeld van een netwerksamenwerking waarin organisaties uit verschillende sectoren de handen in een hebben geslagen om de sportparticipatie van mensen met een visuele beperking of blinden te bevorderen. Ik heb zelf de indruk dat er nog weinig organisaties zijn die op deze manier over de grenzen van de eigen belangen van de organisatie heen durven te stappen. In een recent onderzoek van het Mulier Instituut wordt gesteld dat sporters met een beperking nog tegen dezelfde belemmeringen om te gaan sporten aanlopen als vijftig jaar geleden en partijen in het landschap van het aangepast sporten met organisaties van buiten de sport kunnen samenwerken om belemmeringen weg te nemen.</p>
Samenwerking in de gehandicaptensport	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is uw algemene indruk van de bereidheid tot samenwerking door landelijke organisaties die zich op de een of andere manier bezighouden met aangepast sporten? - In welke mate heeft u het idee dat organisaties uit dit landschap zichzelf willen versterken en hiervoor activiteiten voor zichzelf houden/niet delen? - In hoeverre denkt u dat partijen uit de sport met organisaties van buiten de sport moeten samenwerken om belemmeringen om te gaan sporten weg te kunnen nemen? <p>In het Mulier onderzoek stellen ze ook dat schaarse middelen (als geld en menskracht) ook beter ingezet kunnen worden en ten goede kunnen komen aan het algemene belang (stimulering van deelname) van alle organisaties als organisaties een meer afgebakende rol hebben, elkaar aanvullen en niet overlappen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vindt u dat organisaties uit het veld van aangepast sporten middelen als tijd (van medewerkers) en financiële middelen over het algemeen op een juiste wijze besteden? Kunt u uitleggen waarom?

	- Wat kunnen andere organisaties of netwerken volgens u leren van Zichtbaar Sportief?
--	---

4. Afronding:

- a. Heeft de respondent nog vragen of opmerkingen naar aanleiding van het interview?
- b. Nogmaals laten weten wat ik ga doen met de gegevens van de vragenlijst en interviews.
- c. Bedanken voor de tijd en moeite.

Bijlage 3: Codeboom.

