

SAMEN STERKER

De sportverenigingen en Rotterdam Sportsupport

Een kwalitatief onderzoek naar de wederzijdse verwachtingen van de sportverenigingen en de gebiedsconsulenten ten aanzien van het samenwerkingsproces en de manier waarop dit bijdraagt aan het functioneren van de vereniging.

Auteur

Jonna van der Knaap
Studentnummer: 1440705

Onderwijsinstelling

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschappen
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Cursusinformatie

Onderzoeksseminar Sportbeleid en Sportmanagement
Cursuscode: USG7080

Scriptiebegeleider

Dr. Jan-Willem van der Roest

Tweede beoordelaar

Dr. Michel van Slobbe

Datum

Juni 2024



**Universiteit
Utrecht**



Voorwoord

Sport heeft altijd een centrale rol gespeeld in mijn leven. Zolang ik me kan herinneren zijn wij thuis met sport bezig, zowel het beoefenen van als het kijken naar sport. Als echte sportliefhebber heb ik dan ook van jongs af de kracht van sport ervaren. Ik ben al sinds mijn zesde lid van een sportvereniging. Dit heeft mij tot nu toe al heel veel plezier gebracht en mij laten groeien op verschillende vlakken. Het familiegevoel is iets wat ik erg mooi vind aan het verenigingsleven. Iedereen is welkom en je doet het met zijn allen, wie wilt daar nu geen deel van uitmaken. Het vinden van een onderwerp voor mijn scriptie was daardoor relatief eenvoudig; iets met sportverenigen.

Mijn passie voor sport heeft mij geleid naar de studie sportmarketing en management, waar ik mijn eerste stappen zette in de wereld om de sport heen. Hier heb ik geleerd dat sport veel verder gaat dan alleen maar de sport zelf. Er zitten veel commerciële en maatschappelijke doeleinden achter. Mijn interesse in de impact van sport op de samenleving werd hierdoor vergroot. Dat heeft mij doen besluiten om verder te studeren en me te specialiseren in sportbeleid en sportmanagement. De mogelijkheid om bij te dragen aan de maatschappij door middel van sport heeft me altijd geïntrigeerd. Het vooruitzicht om mijn kennis en vaardigheden te kunnen toepassen in dit dynamische werkveld was voor mij een reden om deze masteropleiding te volgen.

Ter afronding van deze scriptie wil ik graag een aantal personen bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleider dr. Jan-Willem van der Roest. Bedankt voor de nuttige feedback, tips en inzichten die je me hebt gegeven. Daarnaast wil ik Bryan Bastiaanse en Wilco Hameetman bedanken voor de begeleiding vanuit Rotterdam Sportsupport. Als laatste wil ik mijn medestudenten en familie bedanken voor de steun die ze mij hebben gegeven.

Ik heb de afgelopen periode veel geleerd. Mijn kijk op het belang van sportverenigen is bevestigd: er moet alles aan gedaan worden om te zorgen dat de sportverenigen overleven. Rotterdam Sportsupport is een organisatie die hieraan bijdraagt. Ik ben dan ook blij te mogen vermelden dat ik mag blijven werken bij Rotterdam Sportsupport. Ik hoop mijn steentje bij te kunnen dragen aan het ondersteunen van sportverenigen. Het schrijven van de scriptie was een eerste stap, maar ik kijk met veel plezier uit naar mijn verdere loopbaan. Om in de sporttermen te blijven: het is geen sprint, maar een marathon.

Veel leesplezier.

Jonna van der Knaap
Juni 2024

Samenvatting

Sportverenigingen hebben een cruciale rol in de Nederlandse samenleving, waarin 29% van de bevolking lid is van een sportvereniging. Er is een verschuiving te zien van sport als doel naar sport als middel. Hierbij wordt sport steeds meer ingezet om maatschappelijke doelen te bereiken. Dit brengt extra uitdagingen en verwachtingen met zich mee, die niet alle verenigingen kunnen vervullen. De overlevingskracht is essentieel, want verenigingen kampen met problemen om de sport zelf goed uit te kunnen voeren. Slechts 38% van de bestuurder kan deze problemen zelfstandig oplossen. De vitaliteit van sportverenigingen is afgenomen en meer verenigingen zijn kwetsbaar. Dit heeft toch gevolg dat verenigingen minder maatschappelijk georiënteerd zijn. Pas wanneer de overlevingskracht van verenigingen in orde is, kan de maatschappelijke impact worden vergroot.

Ondersteuning is noodzakelijk voor zowel het voortbestaan van de verenigingen, als het vergroten van de maatschappelijke impact van sportverenigingen. Rotterdam Sportsupport is een organisatie die ondersteuning biedt aan de Rotterdamse Sportverenigingen. Binnen dit onderzoek staat de samenwerking tussen de gebiedsconsulenten van Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen centraal. Het uiteindelijke doel is om de samenwerking te verbeteren en zo de prestaties te vergroten. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke wederzijdse verwachtingen hebben sportverenigingen en de gebiedsconsulenten ten aanzien van het samenwerkingsproces en op welke manier draagt dit bij aan het functioneren van de vereniging?

Douglas (2020) heeft een routekaart ontwikkeld voor het bereiken van gezamenlijke prestaties. In dit onderzoek staat deze routekaart centraal en ligt de focus op het samenwerkingsproces en de samenwerkingsprestaties. Door middel van 15 semigestructureerde interviews is informatie gegenereerd om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Hierbij zijn 6 gebiedsconsulenten en 9 verenigingsbestuurders gesproken.

In dit onderzoek zijn de verwachtingen en knelpunten van het samenwerkingsproces in kaart gebracht. De hoofdboodschap is dat de samenwerking vanuit twee kanten moet komen, want samen zijn ze sterker. Rotterdam Sportsupport is er voor de verenigingen, maar de verenigingen moeten ook inzet tonen om de samenwerking te laten slagen. De rol van Rotterdam Sportsupport is hierbij verschillend. Bij de ene vereniging gaat het om het vergroten van de overlevingskracht, terwijl het bij een andere vereniging juist gaat om het vergroten van de maatschappelijke impact. Pas wanneer beide partijen zich volledig willen en kunnen inzetten zal het resultaat optimaal zijn.

De resultaten hebben tot verschillende aanbevelingen geleid waarmee de samenwerking kan worden verbeterd op het gebied van communicatie, vertrouwensopbouw, structuur en het ontwikkelen van een online platform. Wanneer de inzichten verkregen uit dit onderzoek worden toegepast kunnen de prestaties die uit de samenwerking voortkomen worden vergroot. De resultaten bieden handvaten om de samenwerking te verbeteren en de prestaties in welke vorm dan ook te vergroten.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 De casus	5
1.3 Probleemstelling	6
1.4 Doelstelling en onderzoeksvraag	7
1.5 Relevantie	7
2. Theoretisch kader	10
2.1 Routekaart	10
2.1.1 Collaborative process	10
2.1.2 Collaborative performance	14
3. Literatuurstudie	17
3.1 Betekenis van sport in de samenleving	17
3.2 Geschiedenis sportverenigingen	17
3.3 Veranderende rol sportverenigingen	18
3.4 Uitdagingen sportverenigingen	19
3.5 Behoeftte van sportverenigingen aan ondersteuning	20
4. Methodologische aanpak	21
4.1 Verantwoording	21
4.2 Methoden	21
4.3 Respondenten	22
4.4 Analyse	23
4.5 Kwaliteitscriteria	23
4.6 Rol als onderzoeker	23
5. Resultaten en analyse	25
5.1 Rol van sport in de samenleving	25
5.2 Collaborative process	28
5.3 Vitaliteitsonderzoek	35
5.4 Collaborative performance	38
6. Conclusie	43
7. Discussie & aanbevelingen	46
7.1 Discussie	46
7.2 Aanbevelingen voor de praktijk	46
7.3 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek	48
8. Literatuurlijst	50
9. Bijlagen	57
9.1 Topiclijst	57
9.2 Codeboom	62

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sportverenigingen spelen een belangrijke rol in onze samenleving. Nederland wordt getypeerd als een echt verenigingsland, waarbij 29% van alle Nederlanders boven de 6 jaar lid zijn van een sportvereniging (Mulier Instituut, 2022). De afgelopen jaren hebben sportverenigingen te maken gekregen met een veranderende omgeving. Binnen de sportsector is namelijk een verschuiving te zien van sport als doel naar sport als middel. Ze hebben niet alleen als doel om hun sport te beoefenen, maar ook om bij te dragen aan maatschappelijke doelen. Zowel sportorganisaties als de maatschappij erkennen steeds meer de maatschappelijke waarde van sport. Sportverenigingen worden hierdoor opgevat als één van de belangrijkste instituties in de sportwereld (Van Bottenburg, 2013). De institutionele omgeving van sportverenigingen, zoals sportbonden, overheden en commerciële partijen, beïnvloeden steeds meer hoe ze zich gedragen. Sportverenigingen voelen namelijk steeds meer een noodzaak om te handelen naar van buiten opgelegde verwachtingen en eisen (Hoeijmakers, 2022).

Hoewel een deel van de sportverenigingen zou willen bijdragen aan deze doelen, vereist dit extra inzet en kan het de identiteit van de vereniging in gevaar brengen (Skille, 2011). Niet alle sportverenigingen hebben daarnaast de middelen of motivatie om hieraan te voldoen. Sportverenigingen hebben autonomie en overlevingskracht, mede door hun eigen waarden en identiteit. Het is echter een uitdaging om te bepalen hoe ver een sportvereniging kan meebewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen, zonder dat het voortbestaan van de sportvereniging in gevaar komt. Sportverenigingen ervaren namelijk al verschillende knelpunten om de sport zelf goed te kunnen regelen. Ze ervaren bijvoorbeeld knelpunten bij werving en behoud van leden en vrijwilligers. Slechts 38% van de bestuurders geeft aan problemen zelfstandig aan te kunnen pakken (Boven, 2018).

Ondersteuning is dus van belang om sportverenigingen hun primaire doel uit te kunnen laten voeren. Pas wanneer de vereniging vitaal genoeg is kan deze bijdrage aan de bredere maatschappelijke doelen. Het aandeel vitale sportverenigingen in Nederland is afgenomen. In 2021 is 20 procent van de sportverenigingen vitaal (25% in 2018) en 29 procent kwetsbaar (21% in 2018) (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2021). Opvallend hierbij is dat hierdoor ook de maatschappelijke oriëntatie van verenigingen is afgenomen. Het aandeel verenigingen dat positief tegenover een actieve bredere maatschappelijke rol staat is verminderd. Verenigingen met problemen geven prioriteit aan het organiseren van sportieve activiteiten voor de eigen leden (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2021). De kerntaak van een verenigingsondersteuner is dan ook om bij te dragen aan de overlevingskracht en maatschappelijke impact van sportverenigingen.

1.2 De casus

Deze casusbespreking geeft inzicht in de verschillende onderdelen die een rol spelen binnen dit onderzoek. Rotterdam Sportsupport is een organisatie die verenigingen ondersteunt op verschillende vlakken. Door de inzet van de gebiedsconsulenten en het gebruik van het vitaliteitsonderzoek probeert de organisatie de sportverenigingen optimaal te voorzien in hun behoefte. Of deze manier aansluit bij de verwachting van de verenigingen is echter nog nooit onderzocht.

- *Rotterdam Sportsupport*

Rotterdam Sportsupport bevordert sport en beweging in Rotterdam door samen te werken met verenigingen, scholen, gemeentes, sportbonden en andere partners. Het doel van de organisatie is om zoveel mogelijk Rotterdammers (blijvend) in beweging te krijgen (Rotterdam Sportsupport, 2023). Dit doen ze door verenigingen te ondersteunen op diverse gebieden, zoals ledenwerving en -behoud, veilig sportklimaat, het verkrijgen van subsidies en het werven van vrijwilligers. Door samen te werken met meer dan 350 verenigingen zorgen ze ervoor dat iedereen kan deelnemen aan sport en maatschappelijke activiteiten. Rotterdam Sportsupport zet zich ook in voor specifieke doelgroepen, zoals ouderen en mensen met een beperking, om sportparticipatie te bevorderen. De organisatie heeft als

visie om met verenigd sporten en bewegen een positieve impact te maken op de Rotterdammers en de stad. De droom van de organisatie; Rotterdam als stad waarin iedereen sportief en sociaal mee kan doen.

- *Gebiedsconsulent*

Om contact te onderhouden en ondersteuning aan de verenigingen te kunnen bieden heeft Rotterdam Sportsupport meerdere gebiedsconsulenten in dienst. De veertien gebieden van Rotterdam zijn verdeeld onder zes gebiedsconsulenten. Hun hoofdzakelijke taken omvatten relatiebeheer met verenigingen en het leggen van waardevolle verbindingen. De gebiedsconsulenten zijn het eerste aanspreekpunt voor verenigingen en zorgen voor zo goed mogelijke ondersteuning. Ze zijn de 'oren en ogen' van Rotterdam Sportsupport en fungeren zo als ambassadeurs voor het ondersteunen van vitale, veilige en toekomstbestendige verenigingen. Bij een hulpvraag kan de gebiedsconsulent intern ervaren expertconsulenten in zetten voor ondersteuning bij specifieke inhoudelijke vraagstukken. De gebiedsconsulent kan hun expertise gebruiken op de volgende thema's: organisatie, vrijwilligers, leden, accommodatie, financiën en veilig sportklimaat. Indien van toepassing verbindt de gebiedsconsulent de vereniging aan externe partners, zoals de gemeente Rotterdam of een sportbond. De gebiedsconsulent vervult hierbij de verbindende rol tussen sportverenigingen, Rotterdam Sportsupport en andere organisaties.

- *Vitaliteitsonderzoek*

Het vitaliteitsonderzoek is een jaarlijks terugkerend onderzoek dat een algemeen beeld geeft van de vitaliteit van verenigingen in Rotterdam. Daarnaast komt de ondersteuningsbehoefte van sportverenigingen, de tevredenheid van de dienstverlening en hun blik over actuele thema's naar voren. Dit beeld helpt Rotterdam Sportsupport haar dienstverlening en projecten te versterken, zodat deze nog beter aansluiten bij de behoeftes van de verenigingen en clubs gericht ondersteunt kunnen worden. Door de vitaliteitsonderzoeken van de laatste jaren naast elkaar te leggen, ontstaat een beeld van de ontwikkeling bij de verenigingen. Op basis van de thema's accommodatie, financiën, leden, organisatie, vrijwilligers en veilig sportklimaat wordt de vitaliteit van de vereniging inzichtelijk gemaakt. Met de individuele rapportage per club kan het bestuur van de vereniging de eigen situatie vergelijken met andere Rotterdamse sportverenigingen in die sporttak, het gebied en binnen Rotterdam.

1.3 Probleemstelling

Rotterdam Sportsupport opereert in een groot netwerk. De organisatie voert taken uit in opdracht van de gemeente. De gemeente Rotterdam, en meer specifiek de afdeling Sport, Natuur en Recreatie, maakt het gemeentelijk sportbeleid, adviseert het gemeentebestuur en heeft regie op de uitvoering van het sportbeleid. Voor de uitvoering van het sportbeleid werkt de gemeente samen met verschillende partners (Rotterdam Sportsupport, 2023).

1. Rotterdam Sportsupport werkt aan de vitale en toekomstbestendige sportverenigingen in de stad.
2. Rotterdam Topsport werkt aan een sterk topsportklimaat in de stad.
3. Sportbedrijf Rotterdam verhuurt, onderhoudt en ondersteunt sportlocaties door heel de stad.

De gemeente is degene die uiteindelijk de beleidskeuzes maakt. Rotterdam Sportsupport kan input leveren op deze beleidskeuzes vanuit inzichten uit de praktijk en op die manier meedenken met de koers van het stedelijk sportbeleid. Waar de organisatie directe invloed op heeft is de kwaliteit die zij levert via de gebiedsconsulenten. De organisatie heeft alleen het gevoel dat niet elke vereniging precies weet wat Rotterdam Sportsupport voor hen kan betekenen. Daarnaast heerst er bij sportverenigingen veel onduidelijkheid over de drie uitvoerende partijen en daarbij behorende rollen.

Rotterdam Sportsupport voert jaarlijks een vitaliteitsonderzoek uit om te achterhalen hoe verenigingen ervoor staan. De organisatie heeft dit nog nooit echt geëvalueerd bij de verenigingen. Signalen vanuit de verenigingen wijzen op mogelijke verbeterpunten, zoals de tijdsduur en irrelevante vragen. De organisatie wil de mening van de verenigingen hierover beter begrijpen en nagaan of het onderzoek

aansluit op hun behoeften. Ook is er behoefte aan inzicht in wat de betrokkenen verwachten dat het onderzoek hen oplevert. De individuele rapportages zijn een eerste stap, maar het is onduidelijk hoe verenigingen hiermee geholpen zijn. Het is nog onbekend of verenigingen het onderzoek invullen vanwege een financiële bijdrage per jeugdlid of omdat ze het daadwerkelijk waardevol vinden voor hun vereniging.

De algemene tevredenheid van de ondersteuning van Rotterdam Sportsupport is goed als je kijkt naar de uitkomsten van het vitaliteitsonderzoek. De vraag is echter in hoeverre het werk van de gebiedsconsulent echt aansluit op de wensen, behoeften en verwachtingen van de verenigingen en hen dus optimaal bedient. De rol van een verenigingsondersteuner is om bij te dragen aan de overlevingskracht en uiteindelijk de maatschappelijke impact van sportverenigingen te vergroten. Of deze rol goed wordt vervuld is nog onduidelijk. Rotterdam Sportsupport heeft momenteel alleen zicht op kwantitatieve data van de prestaties, in de zin van hulpvragen en adviestrajecten die uit de samenwerking voortkomen. De organisatie mist kwalitatieve data wat betreft de mening over de samenwerking en de invloed die de samenwerking heeft op het functioneren van de vereniging. De vraag wat de toegevoegde waarde van de samenwerking is en wat het voor beide partijen oplevert is tot nu toe onbeantwoord. Rotterdam Sportsupport wil daarom achterhalen of de manier van werken aansluit op de verenigingsbehoefte.

1.4 Doelstelling en onderzoeksvraag

- *Doelstelling*

Het doel van dit onderzoek is om via kwalitatief onderzoek inzicht te verkrijgen in de wederzijdse verwachtingen van Rotterdam Sportsupport en de verenigingen ten aanzien van de samenwerking. De focus ligt op het identificeren van verwachtingen met betrekking tot het samenwerkingsproces en de rol van het vitaliteitsonderzoek hierin. Het doel is om de meningen van de gebiedsconsulenten en de verenigingsbestuurders te achterhalen en knelpunten aan te pakken. Daarnaast wordt onderzocht hoe deze samenwerking bijdraagt aan de prestaties van de verenigingen, namelijk de effectiviteit, legitimiteit en aanpassingsvermogen. Dit zal helpen om de ondersteuning aan sportverenigingen te optimaliseren en hen effectief te laten functioneren.

- *Hoofdvraag*

Welke wederzijdse verwachtingen hebben sportverenigingen en de gebiedsconsulenten ten aanzien van het samenwerkingsproces en op welke manier draagt dit bij aan het functioneren van de vereniging?

- *Deelvragen*

1. Wat zegt de literatuur over de rol van sportverenigingen en het belang van ondersteuning hierbij? (theorie)
2. Hoe ziet het samenwerkingsproces eruit en hoe kunnen samenwerkingen leiden tot prestaties? (theorie)
3. Hoe zien betrokkenen de rol van sportverenigingen? (empirie)
4. Welke verwachtingen hebben de betrokkenen van het samenwerkingsproces? (empirie)
5. Welke verwachtingen hebben de betrokkenen bij het vitaliteitsonderzoek? (empirie)
6. Welke verwachtingen hebben de betrokkenen van de samenwerkingsprestaties? (empirie)

1.5 Relevantie

- *Maatschappelijke relevantie*

In Nederland zijn rond de 26.000 sportverenigingen, waar ruim 4,3 miljoen mensen lid van zijn (Sport en bewegen in cijfers, z.d.). Sportverenigingen brengen niet alleen mensen in beweging, maar fungeren ook als een sociale ontmoetingsplaats. Sporten bij een vereniging brengt vele voordelen met zich mee. Zo leert men samen te werken en samen te presenteren, het zorgt dat mensen bewegen en het is gezond. Daarnaast heeft een sportvereniging een integrerende functie en worden veel mensen actief

als vrijwilliger binnen de sportvereniging. De kracht van verenigen wordt in gevaar gebracht doordat de vereniging wordt gevraagd en gedwongen om meer maatschappelijke waarden na te streven. Verenigingen worden gezien als belangrijk onderdeel van onze samenleving, maar door de inzet van verenigingen als middel en door de maatschappelijke ontwikkelingen komen verenigingen steeds meer onder druk te staan. Een vereniging is vaak afhankelijk van vrijwilligers. Zij krijgen met steeds meer aspecten te maken en de verwachtingen richting hen blijven toenemen. Vrijwilligers kunnen deze verwachtingen niet altijd waarmaken en verenigingen hebben hierdoor moeite om te blijven voortbestaan. Als verenigingen niet omgaan met de veranderingen en niet werken aan hun toekomstbestendigheid, wordt de rol van verenigingen steeds kleiner. Hulp en ondersteuning aan de verenigingen om te kunnen overleven is hierdoor steeds belangrijker.

Met dit onderzoek wordt het samenwerkingsproces van Rotterdam Sportsupport en Rotterdamse sportverenigingen in kaart gebracht. Er wordt onderzocht welke factoren van belang zijn om aan de behoefte van de verenigingen te kunnen voldoen. Deze inzichten kunnen ervoor zorgen dat verenigingen in de toekomst beter ondersteund worden. Dit is van belang voor Rotterdam om uiteindelijk zoveel mogelijk te betekenen voor de bewoners. Het behouden van een prominente positie voor verenigingen in de toekomst is daarom erg belangrijk. Bestaand onderzoek naar de samenwerking tussen sportverenigingen en ondersteuningsorganisaties richt zich op de complexe rol van verenigingsondersteuners (Sport Knowhow XL, 2018). Dit onderzoek richt zich meer op het verbreden van de kennis naar de behoefte van sportverenigingen op ondersteuningsniveau.

Het onderzoek kan breder worden getrokken dan alleen de Rotterdamse situatie. De resultaten kunnen interessant zijn voor andere gemeenten, zowel groot als klein, die een beleid hebben voor verenigingsondersteuning. Daarnaast kunnen andere ondersteunde organisaties van sportverenigingen leren van de kennis voortkomend uit dit onderzoek. Ook kan door middel van dit onderzoek de meerwaarde van een ondersteunende organisatie als Rotterdam Sportsupport naar voren worden gebracht. De resultaten kunnen dus uiteindelijk worden gebruikt voor zowel de uitbesteders (lokale overheid), de uitvoerders (ondersteuningsorganisatie) als de ontvangers (sportverenigingen).

- *Wetenschappelijke relevantie*

In de huidige literatuur is onderzoek gedaan naar de prestaties van samenwerking door Douglas (Douglas et al., 2020). Hij heeft in zijn artikel antwoord gegeven op de vraag: 'Welke voorwaarden voor collaboratief bestuur zijn nodig, en welke combinaties van voorwaarden zijn voldoende, om tot gezamenlijke prestaties te komen?'

Deze analyse heeft getracht te begrijpen welke voorwaarden noodzakelijk zijn en welke combinaties van voorwaarden voldoende zijn om van samenwerking tot prestaties te komen. De eerste bevinding is dat sterke stimulansen om samen te werken een cruciaal startpunt vormen voor het bereiken van samenwerkingsprestaties. Zelfs als alle andere voorwaarden aanwezig zijn, wordt de afwezigheid van stimulansen sterk geassocieerd met prestatie falen. Sterke stimulansen zijn echter geen volledig noodzakelijke voorwaarde, omdat in sommige zeldzame gevallen prestaties worden bereikt door sterke stimulansen te vervangen door sterk leiderschap. De tweede bevinding is dat er naast het gedeelde uitgangspunt van beloningen meerdere combinaties van omstandigheden zijn die tot prestaties leiden.

Deze bevindingen werpen een nieuw licht op de onderlinge afhankelijkheid tussen de verschillende omstandigheden die volgens onze huidige theoretische modellen belangrijk worden geacht voor succesvolle samenwerking (Ansell & Gash, 2008). De bevindingen suggereren dat de verschillende componenten in dit model niet moeten worden beschouwd als de beste manier om samenwerkingsprestaties te bereiken, maar als routekaart die een overzicht bieden van de verschillende mogelijke trajecten die tot prestaties kunnen leiden.

Waar de huidige analyse nog geen antwoord op biedt is waarom bepaalde samenwerkingen verschillende routes volgen. Samenwerkingen bestaan niet in een vacuüm; hun keuzes worden gevormd door een context van politieke, juridische, sociaaleconomische, ecologische en andere invloeden die de energie en de impuls genereren om met samenwerking te beginnen en de eerste richting uit te zetten (Emerson & Nabatchi, 2015). De verschillende contexten of terreinen kunnen ervoor zorgen dat het kiezen van een bepaalde route geen keuze maar een noodzaak is. Met dit onderzoek naar de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen wordt de routekaart gebruikt als startpunt. In dit onderzoek wordt gekeken of de routekaart ook toepasbaar is op de sportcontext.

Het model wordt hierbij niet gebruikt als een onhaalbaar beeld van een perfecte samenwerking, maar het biedt een nuttig overzicht van verschillende mogelijke routes om samenwerkingsprestaties te bereiken. De Rotterdamse situatie is uniek wat betreft de hoeveelheid geld en tijd er door de gemeente Rotterdam wordt vrijgemaakt om verenigingen te ondersteunen. De rol van de gebiedsconsulent als accounthouder en de vaste samenwerking verschilt van vele andere provincies waarbij een eenmalig traject wordt georganiseerd. Over deze unieke samenwerking is nog niet veel bekend. In dit onderzoek wordt gekeken of het toepassen van deze routekaart een bijdrage kan leveren aan de kennis over de interessante context tussen verenigingen en ondersteuningsorganisaties. Er wordt onderzocht of deze routekaart kan worden toegepast op ander soort bestuur, namelijk de relatie tussen de publieke organisatie Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen. Deze kennis kan worden gebruikt als aanvulling op de bestaande literatuur.

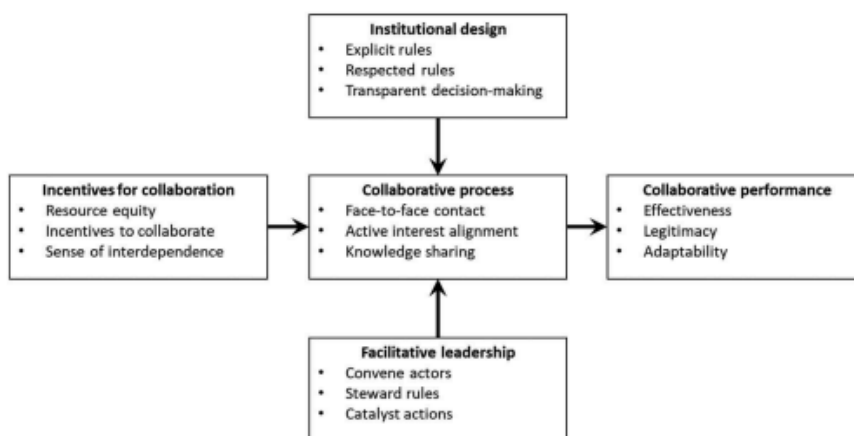
2. Theoretisch kader

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen centraal staat. Om dit goed in kaart te brengen is gezocht binnen de wetenschappelijke literatuur naar een model dat hierop aansluit. De routekaart, ontworpen door Douglas (2020), is een model dat alle aspecten van de probleemstelling omvat. Deze routekaart is binnen dit onderzoek toegepast op de sportcontext. In dit hoofdstuk zijn de verschillende onderdelen uit de routekaart verder uitgewerkt.

2.1 Routekaart

Uit het onderzoek van Douglas (2020) is gebleken dat verschillende combinaties van voorwaarden kunnen leiden tot gezamenlijke prestaties. Hij heeft de uitkomsten van zijn onderzoek verwerkt in een routekaart, ook wel een stappenplan, voor het bereiken van gezamenlijke prestaties. De routekaart dient als hulpmiddel om de mogelijke routes voor het bereiken van samenwerkingsprestaties in kaart te brengen. In dit onderzoek zal de focus liggen op twee blokken van de routekaart, namelijk collaborative process en collaborative performance. Er is binnen dit onderzoek gekozen voor de twee meest relevante blokken. Door de focus te leggen op deze twee blokken konden het proces en de prestaties die uit de samenwerking voortkomen met diepgang onderzocht worden.

Douglas (2020) heeft het onderzoek van Ansell en Gash (2008) gebruikt om het samenwerkingsproces in kaart te brengen. Daarnaast heeft hij het onderzoek van Emerson en Nabatchi (2015) gebruikt als basis voor de samenwerkingsprestaties. Hij heeft een vertaalslag gemaakt van deze onderzoeken om een compleet beeld te creëren van de voorwaarden en prestaties die een samenwerking kunnen hebben. In dit hoofdstuk zijn deze twee blokken van de routekaart uitgewerkt. In 2.1.1 staat het samenwerkingsproces centraal. Hierbij zijn de onderdelen face to face contact, actieve belangenafstemming en het delen van kennis uitgewerkt. Onder actieve belangenafstemming vallen de onderdelen vertrouwen en toewijding aan het proces. Onder het onderdeel kennis delen vallen gedeeld begrip en tussentijdse resultaten. In 2.1.2 staan vervolgens de samenwerkingsprestaties centraal die kunnen voortkomen uit een samenwerking. Deze betreffen effectiviteit, legitimiteit en aanpassingsvermogen. De onderdelen zijn uitgewerkt door zowel de uitkomsten van het onderzoek van Douglas (2020) te gebruiken, als door aanvullende literatuur over de verschillende aspecten uit de routekaart.



Afbeelding 1: Roadmap for achieving collaborative performance (based on Ansell & Gash, 2008; Emerson & Nabatchi, 2015).

2.1.1 Collaborative process

Ansell en Gash (2008) hebben onderzoek gedaan naar collaboratief bestuur in theorie en praktijk. De afgelopen twintig jaar heeft zich een nieuwe bestuursstrategie ontwikkeld, genaamd 'collaboratief bestuur'. Deze wijze van bestuur brengt meerdere belanghebbenden samen in gemeenschappelijke fora

met overheidsinstanties om deel te nemen aan op consensus gerichte besluitvorming. In dit onderzoek is gekeken of de theorie gebaseerd op collaboratief bestuur ook toepasbaar op de samenwerking tussen de publieke organisatie Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen. Collaboratief bestuur is een benadering van bestuur waarbij diverse belanghebbenden samenwerken om gezamenlijke doelen te bereiken (Renn, 2008). Dit houdt in dat er sprake is van een gelijkwaardige samenwerking, open communicatie en gedeelde besluitvorming tussen partijen. Door samen te werken en te overleggen met betrokkenen kunnen betere beslissingen worden genomen. Dit zorgt voor een betere afstemming, een grotere betrokkenheid en een verhoogde doeltreffendheid van beleid. Collaboratief bestuur kan leiden tot een versterking van de relatie, omdat er sprake is van wederzijds begrip, vertrouwen en respect.

Ansell en Gash (2008) identificeren een reeks factoren die cruciaal zijn binnen het samenwerkingsproces. Deze factoren omvatten face-to-face dialoog, het opbouwen van vertrouwen en de ontwikkeling van betrokkenheid en gedeeld begrip. Ze ontdekten dat er zich een positieve cyclus van samenwerking ontwikkelt wanneer samenwerkingen zich richten op 'kleine overwinningen' die het vertrouwen, de betrokkenheid en het gedeelde begrip verdiepen. In het vervolg van het hoofdstuk is dieper ingegaan op de verschillende aspecten van de routekaart.

2.1.1.1 Face-to-face contact

Elk collaboratief bestuur bouwt voort op een face-to-face dialoog tussen belanghebbenden. Binnen de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen is de focus op relatiebeheer van groot belang, omdat dit de basis is voor de samenwerking. De kern van relatiebeheer gaat over communicatie. Bij een op consensus gericht proces is de communicatie die door directe dialoog mogelijk wordt gemaakt noodzakelijk voor belanghebbenden om kansen voor wederzijds gewin te identificeren (Ansell & Gash, 2008). Een face-to-face dialoog is echter meer dan een onderhandelingsmiddel. Het vormt de kern van het proces van het doorbreken van stereotypen en andere barrières voor communicatie die het verkennen van wederzijdse voordelen in de weg staan (Bentrup, 2001). Het is van belang bij het proces van het opbouwen van vertrouwen, wederzijds respect, gedeeld begrip en betrokkenheid (Gilliam et al., 2002; Lasker & Weiss, 2003; Plummer & Fitzgibbon, 2004; Schneider et al., 2003; Tompkins & Adger, 2004; Warner, 2006). Een face-to-face dialoog wordt gezien als een effectieve methode om vertrouwen te winnen en communicatie barrières te doorbreken (Bentrup, 2001).

Face-to-face contact is van groot belang in een samenwerking. Daarnaast is de frequentie van contact een cruciale factor (Van den Berg & Maas, 2013). Onderzoek heeft aangetoond dat een hoge frequentie van contact bijdraagt aan het succes van een samenwerking (Okamoto, 2001). Dit geldt zowel in de beginfase, waarin abstracte ideeën over de samenwerking worden uitgewerkt, als in de uitvoerende fase, waarin informatie wordt uitgewisseld en gezamenlijke acties worden ondernomen (Kraut et al., 2002). Ook de fysieke nabijheid van stakeholders is belangrijk voor een succesvolle samenwerking. Gray (1985) argumenteert dat samenwerking tussen organisaties met een grote geografische spreiding minder kans op succes heeft dan samenwerking in een lokale context (Van den Berg & Maas, 2013). Fysieke nabijheid maakt niet alleen meer contact mogelijk, maar vergemakkelijkt ook informele communicatie en het onderhouden van een gedeeld bewustzijn (Patel et al., 2012). Het werken op dezelfde locatie of dichtbij elkaar verhoogt de productiviteit, verbetert de oplossing van moeilijke problemen en draagt bij aan het sneller bereiken van gezamenlijke doelstellingen (Van den Berg & Maas, 2013). Naast de frequentie en de aard van het contact, is ook effectieve communicatie van cruciaal belang in samenwerking. Goede communicatie zorgt voor duidelijkheid, begrip en betrokkenheid bij de samenwerking (Warner, 2006). Dit kan bevorderd worden door regelmatige vergaderingen, heldere communicatiekanalen en het delen van informatie en feedback.

2.1.1.2 Actieve belangenafstemming

Een cruciaal element voor het slagen van een samenwerking is actief afstemmen van belangen. Binnen de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de sportvereniging worden er momenteel geen afspraken gemaakt aan de voorkant van de samenwerking. Het is belangrijk dat de belangen van alle

samenwerkingspartners elkaar overlappen en dat er een collectieve identiteit wordt gevormd. Zonder deze overeenstemming en gezamenlijke waarden kan de samenwerking in gevaar komen (Hardy, Lawrence & Grand, 2005). Om een samenwerking te laten slagen, is het noodzakelijk om duidelijke regels en afspraken te maken. Chuang en Wells (2010) benadrukken dat het vaststellen van groot belang is van wie bevoegd is om beslissingen te nemen, welke acties zijn toegestaan en welke informatie nodig is. Het hebben van heldere richtlijnen zorgt voor structuur en duidelijkheid binnen de samenwerking.

Daarnaast is het hebben van gedeelde doelen en waarden belangrijk voor het succes van een samenwerking (Van den Berg & Maas, 2013). Onderzoeken hebben aangetoond dat organisaties die vergelijkbare doelen en waarden hebben, een hogere motivatie en bereidheid hebben om samen te werken (Gray, 1985; Mattessich & Monsey, 1992). Het delen van doelen en waarden bevordert niet alleen de motivatie, maar ook het begrip en vertrouwen tussen de samenwerkende organisaties.

- *Het opbouwen van vertrouwen*

Het opbouwen van vertrouwen tussen belanghebbenden is een algemeen uitgangspunt voor collaboratief bestuur (Weech-Maldonado & Merrill, 2000). Het opbouwen van vertrouwen is vaak het meest prominente aspect van het vroege samenwerkingsproces en kan behoorlijk moeilijk te cultiveren zijn (Murdock, Wiessner & Sexton, 2005). Vertrouwensopbouw is een tijdrovend proces dat een langdurige inzet vereist om gezamenlijk doelen te kunnen behalen. Het opbouwen van vertrouwen is echter essentieel voor een succesvolle samenwerking tussen organisaties. Wederzijds respect, begrip en vertrouwen zijn belangrijke aspecten die ervoor zorgen dat organisaties elkaars bijdragen erkennen en hun onderlinge afhankelijkheid begrijpen (Van der Berg & Maas, 2013). Het ontbreken van respect, begrip of waardering kan de samenwerking echter belemmeren (D'amour et al., 2005). Organisaties moeten vertrouwen hebben in elkaar om ervoor te zorgen dat ze hun taken voltooien zoals beloofd (Patel et al., 2012).

In de literatuur wordt vertrouwen omschreven als het nemen van risico's, eerlijkheid en het hebben van verwachtingen (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Vertrouwen vergemakkelijkt de bereidheid van partijen om middelen te investeren in samenwerking (Parker & Vaidya, 2001; Ring & van der Ven, 1992). Vertrouwen wordt gezien als de essentie van samenwerking en zowel het smeermiddel als de lijm die de samenwerking bijeenhoudt (Bryson et al., 2006). Het kan echter ook gevoelens van onzekerheid met betrekking tot competentie en intenties van de organisatie met zich meebrengen (O'boyle & Shilbury, 2016). Hoge niveaus van vertrouwen verminderen conflicten tussen organisaties en verhogen prestaties. Het vertrouwen tussen besturen binnen netwerken kan een belangrijke determinant zijn voor het behalen van succesvolle samenwerkingen (Gulati & Nickerson, 2008).

- *Toewijding aan het proces*

De mate van betrokkenheid van belanghebbenden bij samenwerking is een kritische variabele bij het verklaren van succes of falen (Alexander, Comfort & Weiner, 1998; Gunton & Day, 2003; Margerum, 2001; Tett, Crowther & O'Hara, 2003). Margerum (2002) ontdekte dat betrokkenheid de belangrijkste factor was die samenwerking mogelijk maakte. Betrokkenheid bij het proces betekent het ontwikkelen van de overtuiging dat er in goed vertrouwen wordt onderhandeld voor wederzijds gewin. Dit is de beste manier om gewenste beleidsresultaten te bereiken (Burger et al., 2001). Daarnaast spelen beschikbare middelen een cruciale rol bij het voorspellen van een samenwerking. Organisaties moeten bereid zijn om voldoende middelen in te zetten of beschikbaar te hebben om aan de samenwerking te kunnen deelnemen en bij te dragen aan de gedeelde doelen (Van den Berg & Maas, 2013). Dit omvat niet alleen financiële middelen, maar ook menselijke capaciteit en expertise. Zoals Mattessich en Monsey (1992) aangeven, zijn deze middelen essentieel om de samenwerking succesvol te laten verlopen. Toewijding aan het proces van samenwerking is van groot belang. Het is noodzakelijk dat organisaties het gezamenlijke doel boven hun individuele doelen stellen en bereid zijn om de benodigde middelen in te zetten om aan de samenwerking bij te dragen (Patel et al., 2012). Alleen op die manier kan een

succesvolle samenwerking tot stand komen waarbij de betrokken organisaties steeds meer affiniteit ontwikkelen met het hoofddoel van de samenwerking (Van den Berg & Maas, 2013).

2.1.1.3 Kennis delen

Als derde factor is het delen van informatie een belangrijk onderdeel van een succesvolle samenwerking. Binnen de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen is het van belang dat sportverenigingen informatie delen om als Rotterdam Sportsupport het werk te kunnen uitvoeren. Het is mogelijk dat sommige organisaties terughoudend zijn in het delen van informatie, uit angst dat dit hun eigen doelen schaadt of dat andere organisaties hiervan profiteren (Patel et al., 2021). Het is echter belangrijk om te realiseren dat het delen van informatie juist kan bijdragen aan het bereiken van het gezamenlijke doel. Het kan nieuwe kansen en inzichten bieden en de basis leggen voor verdere samenwerking en synergie. Daarom is het belangrijk dat organisaties proactief en open zijn in de uitwisseling van informatie en ervaringen (Van den Berg & Maas, 2013).

- *Gedeeld begrip*

Op een bepaald punt in het samenwerkingsproces moeten belanghebbenden een gedeeld begrip ontwikkelen van wat zij gezamenlijk kunnen bereiken (Tett, Crowther & O'Hara, 2003). Gedeeld begrip kan ook overeenstemming impliceren over een definitie van het probleem (Bentrup, 2001; North, 2000; Pahl-Wostl & Hare, 2004). Of het kan overeenstemming betekenen over de relevante kennis die nodig is om een probleem aan te pakken. Het is hierbij essentieel dat organisaties tijdens een samenwerking elkaars doelen en belangen respecteren en proberen af te stemmen. Het is belangrijk om inzicht te krijgen in de verschillende doelen en belangen van de betrokken organisaties, zodat er ruimte is voor compromissen en het vinden van gemeenschappelijke grond (Mattesich & Monsey, 1992). Een goede communicatie tussen de verschillende organisaties is cruciaal om ervoor te zorgen dat de doelen en belangen van alle partijen begrepen en gewaardeerd worden.

Het is ook belangrijk dat organisaties een cultuur van vertrouwen en wederzijds begrip creëren tijdens een samenwerking. Hierbij moeten alle partijen een gelijke stem hebben en betrokken worden bij het nemen van beslissingen. Het gevoel dat alle betrokken organisaties een gelijkwaardige bijdrage leveren aan de samenwerking en dat hun doelen en belangen serieus genomen worden, draagt bij aan een succesvolle samenwerking (Van den Berg & Maas, 2013).

- *Tussentijdse resultaten*

Samenwerking komt eerder tot stand wanneer de mogelijke doelen en voordelen van samenwerking relatief concreet zijn en wanneer "kleine winsten" van samenwerking mogelijk zijn (Chrislip & Larson, 1994; Roussos & Fawcett, 2000; Warner, 2006; Weech-Maldonado & Merrill, 2000). Deze kleine successen kunnen worden teruggekoppeld naar het samenwerkingsproces, waardoor een opwaartse spiraal van vertrouwen en betrokkenheid ontstaat (Rogers et al., 1993; Vangen & Huxham, 2003). Het delen van tussentijdse resultaten wordt door verschillende wetenschappelijke werken genoemd als een effectieve methode om vertrouwen op te bouwen binnen een netwerk (Ansell & Gash, 2008; Chrislip & Larson, 1994; Roussos & Fawcett, 2000; Warner, 2006). Wanneer er geen eerdere relaties tussen partijen bestaan, zullen samenwerkingen hoogstwaarschijnlijk stapsgewijs tot stand komen, beginnend met kleine informele deals die weinig vertrouwen vereisen (Bryson et al., 2006; Gulati, 1995; Ring & van der Ven, 1994). Deze kleine stappen kunnen in de toekomst dienen als een platform voor voortdurend collaboratief bestuur, op voorwaarde dat vertrouwen kan worden opgebouwd door het behalen van tastbare resultaten. Het momentum gecreëerd door deze kleine overwinningen kan helpen bij het tot stand brengen van een cyclus van vertrouwensopbouw (Vangen & Huxham, 2003), wat uiteindelijk kan leiden tot een continue samenwerking op het gebied van bestuur.

Het bereiken van tussentijdse resultaten biedt dus een belangrijke strategie om vertrouwen op te bouwen binnen een netwerk en uiteindelijk een duurzame samenwerking op het gebied van bestuur te bewerkstelligen. Het versterken van het vertrouwen tussen de partners door middel van succesvolle

tussenresultaten kan dienen als een solide basis voor verdere samenwerking en het gezamenlijk integreren van besluitvorming en bestuursprocessen. Hierdoor ontstaat een netwerk dat in staat is om op een effectieve en efficiënte manier te functioneren, met partners die op elkaar kunnen vertrouwen en gezamenlijk kunnen werken aan het behalen van gemeenschappelijke doelen (O'boyle & Shilbury, 2016).

In de bovenstaande paragraaf zijn de verschillende aspecten van het samenwerkingsproces aan de hand van literatuur onderbouwd. De verschillende sleutelvoorwaarden voor de samenwerking moeten op één lijn worden gebracht om samenwerkingsprestaties te bereiken. De prestaties die dan kunnen worden bereikt zijn in de volgende paragraaf besproken.

2.1.2 Collaborative performance

Onderzoek naar collaboratief bestuur heeft een groot aantal stellingen opgeleverd over de verschillende sleutelvoorwaarden die samenwerkingen in staat stellen prestaties te bereiken. De modellen van Bryson et al. (2006), Ansell en Gash (2008), Provan en Kenis (2008) en Emerson en Nabatchi (2015) leggen uit waarom dit collaboratieve bestuur werkt. Ansell en Gash (2008) stellen dat de realisatie van gezamenlijke resultaten de interactie tussen vier bouwstenen vereist: de startvoorwaarden (bijv. asymmetrie, gevoel van onderlinge afhankelijkheid tussen actoren), het institutionele ontwerp (bijv. expliciete regels en transparantie van besluitvorming), faciliterend leiderschap (bijvoorbeeld het vermogen om actoren bijeen te roepen of te bemiddelen in conflicten) en het samenwerkingsproces zelf (het in stand houden van een vicieuze cyclus van face-to-face contact, betrokkenheid bij het proces, gedeeld begrip en het bereiken van tussentijdse resultaten). Vertrekend van een andere definitie van collaboratief bestuur, hebben Emerson et al. (2015) een enigszins ander perspectief op de voorwaarden voor samenwerkingsprestaties. Zij stellen dat samenwerkingsresultaten worden voortgebracht door de interactie tussen principiële betrokkenheid (bijvoorbeeld de gedeelde beraadslagingen en ontdekkingen tussen de actoren), gedeelde motivaties (bijvoorbeeld vertrouwen en wederzijds begrip) en het vermogen tot gezamenlijke actie (bijvoorbeeld institutionele arrangementen, leiderschap, middelen) die plaatsvindt in de bredere context van het collaboratieve bestuursregime.

Wat deze twee modellen, en de meeste andere modellen voor samenwerkingsbeheer, naast hun verschillen gemeen hebben, is de veronderstelling dat verschillende sleutelvoorwaarden voor samenwerking op één lijn moeten worden gebracht om samenwerkingsprestaties te bereiken. Dit wordt het best weergegeven door het collaboratieve bestuursmodel van Emerson en Nabatchi (2015), waarin principiële betrokkenheid, gedeelde motivaties en het vermogen tot gezamenlijke actie worden gevisualiseerd als drie in elkaar grijpende versnellingen, die gezamenlijk acties en impact genereren. Als een van deze sleutelvoorwaarden niet goed zou werken, zou de hele samenwerkingsmachine tot stilstand komen. Belangrijk is dat samenwerkingsprestaties hier niet alleen worden opgevat als 'het behalen van de doelstellingen'. Van een samenwerking kan worden gezegd dat deze 'presterend' is als zij haar doelstellingen bereikt (Ansell & Gash, 2008), maar er kan ook van worden gezegd dat zij succesvol is als zij de steun onder de belangrijkste belanghebbenden behoudt om te overleven, en veerkracht moet opbouwen om de samenwerking in stand te houden (Moynihan, 2009).

In het model van Ansell en Gash (2008) wordt ingegaan op de voorkant van de samenwerking. Dit betreft de startvoorwaarden, institutioneel ontwerp, faciliterend leiderschap en het samenwerkingsproces. Wat in dit model niet terug komt is voor welke uitkomsten een samenwerking vervolgens kan zorgen. Emerson en Nabatchi (2015) hebben hier onderzoek naar gedaan en vatten samen dat samenwerkingsprestaties gaan over drie verschillende uitkomsten, namelijk effectiviteit, legitimiteit en aanpassingsvermogen. Dit gaat over het bereiken van effectiviteit door het bereiken van doelen, het behouden van legitimiteit door het behouden van de steun van belanghebbenden en over het opbouwen van aanpassingsvermogen door het bevorderen van veerkracht voor toekomstige uitdagingen. In de volgende paragrafen zijn deze prestaties uitgewerkt.

2.1.2.1 Effectiviteit

Het is essentieel voor sportverenigingen om effectief te zijn in het bereiken van hun doelen en het vervullen van hun functie in de samenleving. Effectiviteit houdt in dat de vereniging haar doelen op een efficiënte manier bereikt en waarde creëert voor haar omgeving (O'Boyle & Shilbury, 2016). Volgens van Eekeren (2016) is efficiëntie het belangrijkste streven van een organisatie. Echter, het streven naar efficiëntie alleen zorgt er niet voor dat verenigingen blijvende veranderingen kunnen bewerkstelligen. Daarom pleit van Eekeren (2016) ervoor dat sportverenigingen zich richten op alle waarden die binnen de sportwereld gelden, zoals publieke, zakelijke, sportieve en culturele waarden. De vereniging moet zich bewust zijn van haar eigen identiteit en zelf de kern van waardecreatie vormen (Van Eekeren, 2016). Het creëren en onderhouden van een waardenvolle club is een uitdaging voor bestuurders. Zij moeten de verschillende waarden van de vereniging met elkaar verbinden en ervoor zorgen dat de balans niet doorslaat naar een van de afzonderlijke waarden (Lucassen & Van der Roest, 2018).

Binnen teamwerk is effectieve samenwerking essentieel. Individuen moeten interpersoonlijke vaardigheden hebben, zoals goed communiceren, om effectief te kunnen samenwerken in teams (Mohrman & Cohen, 1995). Effectief werken is van belang om de druk op het vrijwillig kader te verminderen. Bij sportverenigingen is er een groeiend gebrek aan kader. Er komen hierdoor steeds meer taken op de schouders te liggen van steeds minder mensen, wat kan leiden tot burn-out verschijnselen (Donnelly & Harvey, 2011). Het vrijwilligerskarakter is een dominant kenmerk van sportverenigingen en versterking en professionalisering zijn nodig om deze uitdagingen aan te pakken door effectiever te werken (Janssens, 2011). Daarom is het belangrijk dat de samenwerkingen die sportverenigingen hebben bijdragen om effectiever hun doelen te kunnen behalen.

2.1.2.2 Legitimiteit

Sportverenigingen worden erkend als organisaties die een waardenvolle bijdrage leveren aan de samenleving en worden als legitiem beschouwd (Vos et al., 2011). Deze erkenning zorgt ervoor dat sportclubs toegang hebben tot middelen en in staat zijn om hun activiteiten voort te zetten. Daarnaast worden legitieme organisaties ook gezien als betrouwbare partners waarmee belanghebbende transacties willen aangaan. Een legitieme organisatie heeft grotendeels onbetwiste vrijheid om haar doel na te streven (Brown, 1998).

Om hun legitimiteit te behouden, moeten sportclubs echter aan bepaalde prestatie- en waarde-uitdagingen voldoen. Prestatie-uitdagingen doen zich voor wanneer de prestaties van een sportclub in twijfel worden getrokken. Waarde-uitdagingen kunnen de missie en legitimiteit van de organisatie ter discussie stellen (Hirsch & Andrews, 1984). Beide soorten uitdagingen hebben gevolgen voor het voortbestaan van de organisatie. Om legitimiteit op te bouwen moeten sportverenigingen verantwoordelijkheid nemen voor hun acties en transparantie tonen in hun beslissingen en beleid (Moore, 1995). Het opzetten van verantwoordingsmechanisme, zoals openbare forums en klachtenprocedures, kan helpen om gemeenschappelijke geloofskaders te ontwikkelen en ervoor te zorgen dat belanghebbende vertrouwen hebben in de organisatie (Beetham, 2001).

Daarnaast is het belangrijk dat een samenwerking als legitiem wordt gezien. Dit houdt in dat de samenwerking wordt erkend en geaccepteerd als rechtmatig en passend door de betrokken partijen (Tyler & Blader, 2003). De samenwerking moet worden gezien als legitiem, eerlijk, transparant en in overeenstemming met de geldende normen, regels en waarden. Een samenwerking met een hoge legitimiteit heeft meer steun en draagvlak van de betrokken partijen, wat kan bijdragen aan het succes en de effectiviteit ervan.

2.1.2.3 Aanpassingsvermogen

Het aanpassingsvermogen van sportverenigingen is van cruciaal belang om te kunnen blijven bestaan in een steeds complexere omgeving. De organisatie-ecologie benadrukt het belang van aanpassingsvermogen van organisaties om te overleven. Organisaties die het beste kunnen reageren op

veranderingen in hun omgeving hebben de grootste overlevingskansen (Argyris & Schon, 1978; Lawrence & Lorsch, 1967; Senge, 1992). Binnen de sportvereniging zijn er verschillende benaderingen te vinden. Sommige verenigingen kiezen bewust voor een interne oriëntatie en proberen de toenemende complexiteit buiten de deur te houden. Ze richten zich op het zorgen voor goed georganiseerde interne activiteiten en proberen zich af te sluiten voor de buitenwereld. Aan de andere kant zijn er verenigingen die juist de complexiteit in de omgeving benutten om hun eigen ontwikkeling vorm te geven (Lucassen & Van der Roest, 2018). De strategie of oriëntatie van een vereniging moet passend zijn bij de eigen context, zoals cultuur, capaciteiten en omgeving. Niet alle verenigingen hoeven dezelfde kant op te bewegen om te kunnen overleven. Tegelijkertijd laat de organisatie-ecologie zien dat bepaalde organisatievormen eerder uitsterven en vervangen worden dan andere typen (Hannan & Freeman, 1977).

Bestuurders en managers spelen een belangrijke rol in de strategische processen van sportverenigingen (Burgelman, 1991). Zij hebben meer informatie dan andere leden en nemen vaak belangrijke beslissingen in de bestuurskamer (Van der Roest, 2015). Het is dan ook van groot belang dat bestuurders zich bewust zijn van de uitdagingen en veranderdruk waarmee sportverenigingen te maken kunnen krijgen. Om succesvol te blijven, moeten sportverenigingen zowel naar hun eigen context kijken als meebewegen met de tijdsgeest. Door aandacht te besteden aan aanpassingsvermogen en autonome strategische processen, kunnen sportverenigingen zich blijven ontwikkelen en bestaansrecht behouden (Lucassen & Van der Roest, 2018).

3. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk is op basis van wetenschappelijke literatuur inzicht gegeven in verschillende onderwerpen rondom sportverenigingen. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden was het van belang om inzicht te verkrijgen in de rol van sportverenigingen en het belang van ondersteuning hierbij. Ten eerste is de betekenis van sport voor de samenleving behandeld. Hiermee is inzicht verkregen in de redenen waarom sportverenigingen van belang zijn en welke waarden zij leveren aan de samenleving. Vervolgens is er gekeken naar de geschiedenis van de sport, want de rol van sportverenigingen is door de jaren heen veranderd. De sportverenigingen hebben te maken met uitdagingen terwijl ze deze rol proberen te vervullen. Daarom zijn de grootste uitdagingen onderzocht. Vervolgens is gekeken naar de behoefte van sportverenigingen aan ondersteuning om deze uitdagingen aan te kunnen.

3.1 Betekenis van sport in de samenleving

Nederland telt meer dan 26.000 sportverenigingen, wat bewijst dat sport een belangrijke rol speelt in de samenleving (Mulier Instituut, 2021). Sport heeft het potentieel om positieve effecten te realiseren, zoals het bevorderen van gezondheid, zelfvertrouwen, teamgeest, discipline, sociale integratie en talentenontwikkeling (Bailey et al., 2013). Het realiseren van deze effecten hangt echter af van de context waarin sport wordt aangeboden. Sport is nooit per definitie gezond, vormend of sociaal integratief, maar de context moet voldoen aan bepaalde voorwaarden (Coalter, 2007).

Sport heeft verschillende betekenissen en functies in onze samenleving. Enerzijds is sport een bijzondere activiteit, waar mensen vrijwillig aan deelnemen zonder financieel profijt te verwachten. Ondanks de investeringen van tijd, energie en geld zijn miljoenen mensen bij sport betrokken op verschillende niveaus en intensiteiten (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Anderzijds biedt sport mogelijkheden voor sociale binding. Door sportparticipatie kunnen mensen sociale contacten opdoen, vooral wanneer zij deelnemen aan georganiseerde sportverbanden. Sport verbindt mensen met gemeenschappelijke interesses, gevoelens en ervaringen, wat bijdraagt aan sociale cohesie en communicatieve vaardigheden (Digel, 1985). Dit wordt ondersteunt door een recent artikel van Moustakas en Wagner (2023). Zij benadrukken dat sport niet alleen bijdraagt aan het opbouwen van sterke sociale relaties, maar ook een gevoel van gemeenschap en vertrouwen onder deelnemers kan bevorderen. Tegelijkertijd zorgt sport ook voor sociale onderscheiding. Competitie, rivaliteit en prestatiedrang creëren verschillen tussen groepen en individuen. Deze elementen zijn onlosmakelijk verbonden met sport en stimuleren zowel interne solidariteit als rivaliteit tussen verschillende groepen (Van Bottenburg & Schuyt, 1996).

Sportverenigingen kunnen dus worden gezien als belangrijke institutie in de sportwereld en samenleving. Ze streven naar het faciliteren van sportbeoefening voor hun leden, maar dragen ook bij aan bredere maatschappelijke doelen, zoals het bevorderen van participatie en het aanbieden van sport tegen betaalbare prijzen (Van Bottenburg, 2013).

3.2 Geschiedenis sportverenigingen

Sinds de tweede wereldoorlog is de sportbeoefening in Nederland sterk gegroeid (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Deze groei zorgde echter voor uitdagingen op het gebied van organisatie en financiering van sportvoorzieningen. De kosten van aanleg en onderhoud werden steeds hoger vanwege de strengere eisen die aan deze voorzieningen werden gesteld. Vanwege het belang van sportverenigingen voor de jeugd werden zij gezien als een belangrijk milieu voor sociale integratie. Dit zorgde ervoor dat de overheid sport niet alleen als een particulier goed zag, maar ook als een maatschappelijk goed.

In de jaren zestig en zeventig verminderde de aandacht voor de maatschappelijke betekenis van de sport (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Sport werd voornamelijk gezien als ontspanning en compensatie voor gebrek aan lichaamsbeweging (Stokvis, 1979). De vereniging bleek in staat zich aan te passen aan de wens van de overheid om sport toegankelijk te maken voor iedereen, in ruil voor het beschikbaar stellen van accommodaties tegen een 'sociaal' tarief (Lucassen & Van der Roest, 2018). De overheid

rechtvaardigde de stijgende uitgaven aan sport vooral door te wijzen op de bijdrage van sport aan het individuele welzijn van burgers (Lucassen & Van der Roest, 2018).

In de jaren tachtig kwam de overheidssteun aan sport meer onder druk te staan vanwege de noodzaak tot bezuinigingen (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Er werd gesteld dat er betere bestemmingen waren voor het overheidsgeld als sport alleen maar plezier bood. Hierbij werd voorbijgegaan aan de eerdergenoemde maatschappelijke betekenis van sport.

In de jaren negentig veranderde deze situatie weer. Sportorganisaties begonnen zich bewuster te worden van de maatschappelijke betekenis van sport (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Ook bij de overheid ontstond er discussie over het plaatsen van sportbeleid binnen het kader van sociale vernieuwing. De sportvereniging kreeg een nog meer divers karakter: minderheden begonnen te participeren (Lucassen & Van der Roest, 2018). Eerst vooral in eigen clubs, later ook steeds meer geïntegreerd in bestaande verenigingen. Sport werd gezien als een middel om het individuele welzijn, de gezondheid en de economie te bevorderen. Deze bredere maatschappelijke betekenis van sport vormde het uitgangspunt bij de herinrichting van het landelijke sportbeleid (Van Bottenburg & Schuyt, 1996).

Hoewel de sportvereniging zich continu heeft moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden en wensen van sporters, blijft het een dominante factor in de sportwereld. 56% van de Nederlandse bevolking besteedt minstens 1 uur per week aan sport (RIVM, 2023). Daarnaast zijn er veel mensen betrokken bij sport op andere manieren, zoals in organisatorische functies, als toeschouwers of in professionele functies (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Parallel aan de toename van de sportparticipatie zijn grote veranderingen zichtbaar in de organisatorische infrastructuur van de sport. Er is veel opmars van een veelzijdig commercieel sportaanbod, maar ook van nieuwe non-profit initiatieven en een groeiende bemoeienis van de overheid. De continuïteit van sportverenigingen blijft ondanks deze veranderingen opmerkelijk. Nog altijd is de traditionele voor en door leden sportvereniging een dominante factor in de sportwereld (Janssens, 2011).

3.3 Veranderende rol sportverenigingen

Sportverenigingen hebben de afgelopen jaren een steeds grotere rol gekregen in de samenleving. Waar zij voorheen vooral gericht waren op het aanbieden van sportactiviteiten, wordt er nu steeds meer gekeken naar hoe zij een positieve bijdrage kunnen leveren aan de gemeenschap (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Deze verschuiving is mede ingegeven door de maatschappelijke verantwoordelijkheid die aan sportverenigingen wordt opgelegd.

Gemeenten, sportbonden en NOC*NSF moedigen sportverenigingen aan om zich aan te passen aan de eisen van deze tijd (Lucassen & Van der Roest, 2018). Ze worden gestimuleerd om meer vraaggericht te werken, ondernemerschap te tonen en zich actief in te zetten voor het sociale domein en de gezonde samenleving. Sportverenigingen hebben alleen een toekomst als ze kunnen inspelen op de behoeften van mensen die willen sporten en de organisatie die met hen willen samenwerken (Lucassen & Van der Roest, 2018).

Een belangrijke verandering in het beleid is de focus op maatschappelijke participatie. Sportverenigingen worden nu gezien als meer dan alleen een middel voor sport gerelateerde doeleinden, maar kunnen een belangrijke rol spelen in de maatschappij. Uit onderzoek blijkt dat er vier soorten maatschappelijke rollen te onderscheiden zijn voor sportverenigingen (Waardenburg, 2016). Ten eerste kunnen sportverenigingen een bijdrage leveren aan de leefbaarheid van buurten. Gemeenten zien sportverenigingen als een belangrijke factor in het bevorderen van de leefbaarheid en willen dat zij meer activiteiten in de buurt organiseren. Daarnaast worden sportverenigingen gezien als belangrijke locaties voor sportparticipatie. Verder kunnen sportverenigingen fungeren als opleidingsinstituut. Gemeenten

zien sportverenigingen als plekken waar verschillende vaardigheden, zowel sporttechnisch als sociaal en democratisch, kunnen worden ontwikkeld. En tot slot hebben sportverenigingen volgens gemeenten ook een rol als projectuitvoerder. Ze worden aangemoedigd om deel te nemen aan maatschappelijke initiatieven en publieke interventies.

Naast hun kernactiviteit bieden sportverenigingen dus ook verbindingen met andere maatschappelijke doelen, zoals gezondheid, onderwijs en sociale binding (Gemeente Rotterdam, 2019). Ze fungeren als sociale pleisterplaatsen in de wijk, waar mensen elkaar ontmoeten en gezamenlijke activiteiten organiseren en beleven. Hierdoor spelen sportverenigingen een cruciale rol in het bevorderen van sociale cohesie. Hoewel nog niet alle sportverenigingen in staat zijn om een bredere maatschappelijke rol te vervullen, zijn er wel positieve ontwikkelingen gaande. Ongeveer een derde van de verenigingen is voldoende of goed in staat om deze rol op zich te nemen (Mulier Instituut, 2022). Dit laat zien dat sportverenigingen steeds meer bewust zijn van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en hier actief invulling aan willen geven. Ondanks dat is de maatschappelijke oriëntatie van verenigingen afgenomen. Het aandeel verenigingen dat positief tegenover een actieve bredere maatschappelijke rol staat is verminderd. Verenigingen met problemen geven prioriteit aan het organiseren van sportieve activiteiten voor de eigen leden (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2021). Dit komt doordat verenigingen al met veel uitdagingen kampen om de sport op zich te organiseren.

3.4 Uitdagingen sportverenigingen

Het aantal sportverenigingen in Nederland is de afgelopen decennia fors gedaald (Lucassen & Van der Roest, 2018). De omstandigheden waarin sportverenigingen opereren zijn sterk gewijzigd, zowel intern als extern. Verenigingen worden gevraagd om zich meer open te stellen richting de buitenwereld en nieuwe eisen worden gesteld (Lucassen & Van der Roest, 2018). De resultaten van een recent onderzoek van het Mulier Instituut tonen aan dat een vijfde van de sportverenigingen in Nederland tot de kwetsbare verenigingen behoort (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2021). Verenigingen hebben steeds meer moeite om een balans te vinden tussen de wensen van hun leden en de mogelijkheden, wat resulteert in een afname van het aantal leden en de concurrentie met commerciële organisaties. Deze ontwikkelingen stellen sportverenigingen voor verschillende uitdagingen.

Het behouden van voldoende vrijwilligers is een belangrijk aandachtspunt. Zo zijn veel sportclubs afhankelijk van de vrijwillige inzet van leden, wat de kosten laag houdt maar ook nadelen met zich meebrengt (Janssens, 2011). Het vinden van geschikt kader en het behouden van vrijwilligers blijft een zorgwekkende kwestie. Hoewel verenigingen aangeven over voldoende vrijwilligers te beschikken, zijn ze nog continu bezig met werving en behoud van vrijwilligers (Mulier Instituut, 2021). Het tekort aan kader en het vinden van geschikt kader worden als grote zorgen genoemd. Meer dan één derde van de clubs heeft onvoldoende geschikte vrijwilligers en meer dan de helft ervaart moeilijkheden bij het werven van geschikt kader. Ondanks zorgen over vrijwilligers beschikt 82% van de verenigingen over voldoende vrijwilligers (Mulier Instituut, 2022).

Daarnaast is de financiële draagkracht van veel sportverenigingen beperkt en lijkt deze niet te verbeteren. Dit maakt het moeilijk voor verenigingen om aan de toenemende verwachtingen te voldoen en hun functies als competitieorganisatoren en sociale ontmoetingsplaatsen te behouden. Drie kwart van de sportverenigingen beschrijft de financiële positie als (zeer) gezond (Mulier Instituut, 2016). Dit betekent dat een kwart van alle verenigingen uitdagingen ziet wat betreft hun financiële positie.

Een zorgwekkende ontwikkeling voor sportverenigingen is de afname van het aantal leden (Hoeijmakers, 2022). Recent onderzoek toont aan dat een kwart van de sportverenigingen het ledenaantal in de afgelopen twee jaar heeft zien dalen (Mulier Instituut, 2022b). Het behoud van leden is cruciaal voor de levensvatbaarheid van sportverenigingen. Zij zijn afhankelijk van hun bestaansmiddelen, waarvan het grootste deel afkomstig is van ledenbijdragen en contributie. Verenigingen moeten in staat zijn om deze

bestaansmiddelen te behouden, samen met bijdragen van de overheid, gemeenten en sponsors, om een positief toekomstperspectief te kunnen behouden (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2019). Hoewel de meeste verenigingen momenteel positief scoren wat betreft het aantal leden volgens de vitaliteitsindex, blijkt uit het onderzoek dat de afname en/of het behoud van leden voor verenigingen de grootste uitdaging vormt (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2019). Meer dan de helft van de verenigingen die pessimistisch zijn over de toekomst (52%) geeft aan dat dit de grootste uitdaging is. Ook verenigingen die optimistischer zijn, zien de afname van leden als het grootste probleem (Mulier Instituut, 2020).

Sportverenigingen ervaren ook toenemende concurrentie en druk op hun traditionele functies, zoals het organiseren van competities, trainingen en sociale ontmoetingen. Commerciële organisaties die sportevenementen organiseren nemen een deel van deze taken over en proberen met nieuwe marketingtechnieken de aantrekkingskracht van verenigingsleven te evenaren (Van Bottenburg, 2013). Dit zorgt voor een extra uitdaging voor sportverenigingen om hun unieke bindende kracht te behouden.

Om succesvol te blijven, moeten sportverenigingen zich blijven aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Sportverenigingen moeten zich meer openstellen naar de buitenwereld, nieuwe eisen omarmen en hun unieke bindende kracht behouden (Van Bottenburg, 2013). Dit vereist een proactieve houding, het vinden van nieuwe manieren om leden aan te trekken en het behouden van hun unieke rol en bindende kracht in de gemeenschap. Overheden, sportkoepels, bonden en sportraden zijn betrokken bij inspanningen om sportclubs te ondersteunen en versterken (Janssens, 2011). Door samen te werken en te zorgen voor voldoende middelen, zoals leden, begeleidend kader, een geschikte accommodatie, financiën en een duidelijk beleid, kunnen sportverenigingen hun kernfunctie blijven vervullen en een waardevolle rol blijven spelen in de samenleving. De beschikbaarheid van deze hulp blijkt namelijk in grote mate samen te hangen met de hoeveelheid problemen en effectiviteit van de clubs (Vos, 2012; Wicker & Breuer, 2013).

3.5 Behoeft van sportverenigingen aan ondersteuning

Het besef groeit dat sportverenigingen belangrijk zijn voor het realiseren van maatschappelijke doelen en dat zij hiervoor professionele ondersteuning nodig hebben (Steenbergen et al., 2022). Om verenigingen te helpen in de complexe maatschappij zijn er de afgelopen decennia verschillende ondersteunende organisaties ontstaan. NOC*NSF heeft al sinds de jaren negentig een beleid gevoerd om verenigingsondersteuning verder te ontwikkelen, in samenwerking met sportbonden, provinciale sportraden, koepels en gemeenten (NOC*NSF, 1997).

Om sportverenigingen te ondersteunen is er in Nederland een breed aanbod aan diensten en producten beschikbaar (Lucassen & Van der Roest, 2018). Dit aanbod wordt aangeboden door sportbonden, gemeenten, provincies en andere organisaties. Verenigingsondersteuners zijn actief vanuit verschillende organisaties en spelen een belangrijke rol in het ondersteunen van sportverenigingen. In 2001 maakte twee derde van de verenigingen gebruik van één of meer vormen van advies en ondersteuning (Van Kalmthout & Janssens, 2002). Een tendens lijkt om verenigingsondersteuning vaker te richten op het wat langer begeleiden van het clubbestuur bij organisatorische en beleidsmatige zaken en minder op het incidenteel plakken van pleisters met kortstondige ondersteuning (Reitsma & Steenbergen, 2022). Sportverenigingen hebben behoefte aan ondersteuning op verschillende terreinen. Allereerst ontbreekt het sportverenigingen vaak aan professionele kennis en expertise om te werken met mensen met sociale problemen. Deze kwetsbare burgers weten vaak niet hoe ze de weg moeten vinden naar het sportaanbod van verenigingen (Van der Meerschen et al., 2017). Daarnaast staan sportverenigingen niet altijd positief tegenover een grotere rol in het sociaal domein, maar erkennen wel dat zij een maatschappelijke functie hebben (Lucassen & Van der Roest, 2018).

4. Methodologische aanpak

4.1 Verantwoording

Dit onderzoek maakt gebruik van de interpretatieve benadering. Bij deze benadering vormen respondenten de werkelijkheid op basis van hun percepties en interpretaties van een fenomeen. In dit onderzoek is gezocht naar de perceptie en interpretatie die respondenten geven aan de samenwerking tussen de gebiedsconsulenten en de sportverenigingen. Het perspectief veronderstelt dat er niet één waarheid of betekenis voor een bepaald onderwerp bestaat. Er wordt hierbij rekening gehouden met het feit dat sociale actoren de realiteit interpreteren op hun eigen manier (Bryman, 2016). Interpretatief onderzoek was geschikt om de centrale hoofdvraag te kunnen beantwoorden, omdat er vanuit werd gegaan dat er niet één waarheid bestond wat betreft de verwachtingen die de betrokkenen hadden over onderlinge samenwerking. Elke geïnterviewde heeft zijn 'eigen' waarheid die wordt beïnvloed door alles wat die persoon heeft meegemaakt (Boeije, 2012). De theorie in dit onderzoek is gevormd door vanuit de ogen van de respondenten te kijken naar het fenomeen. Doordat de respondenten de werkelijkheid vormen kon worden achterhaald hoe zij aankijken tegen de samenwerking en welke invloed dit heeft op het functioneren van de vereniging.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve aanpak. De keuze voor een kwalitatieve aanpak was passend bij de aard van de onderzoeksvraag en het doel van dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek richt zich op het begrijpen van de sociale werkelijkheid door het analyseren van interpretaties en percepties van individuen (Bryman, 2016). Het gaat hierbij niet om het aantal respondenten, maar om de kwaliteit en inhoud van de verzamelde data. Het onderzoek is exploratief van aard. Bij kwalitatief onderzoek speelt de exploratie van het onderwerp van interesse een belangrijke rol (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Er was enige voorkennis over het onderwerp, maar er was nog verdiepend onderzoek nodig om het onderwerp beter te begrijpen (Geurts, 1999). Kwalitatief onderzoek heeft de mogelijkheid geboden om het onderwerp diepgaander te begrijpen en onderzoeken. Dit onderzoek richt zich namelijk op het begrijpen van de ervaringen en overtuigingen van individuen. Door exploratief onderzoek te doen zijn nieuwe inzichten gegenereerd die bijdragen aan de bestaande kennis op het gebied.

4.2 Methoden

Bij kwalitatief onderzoek kunnen verschillende dataverzamelmethode worden ingezet. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Bij deze methode wordt er door een topiclijst richting gegeven aan het interview, maar heeft de interviewer ook ruimte om de volgorde en vragen aan te passen aan de respondent (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het opstellen van een topiclijst zorgde voor structuur, maar bood ook de kans om tijdens het interview verdiepende vragen te bedenken. De onderzoeker heeft door deze manier toe te passen de interviews kunnen aanpassen aan de respondent en context.

Semigestructureerde interviews waren een waardevol instrument in dit onderzoek vanwege de flexibiliteit en focus op individuele perspectieven. Deze manier van interviewen heeft de mogelijkheid geboden om gerichte informatie te verzamelen, terwijl er tegelijkertijd ruimte was voor een open en diepgaande discussie. Tijdens de interviews hebben respondenten de vrijheid gevoeld om hun gedachten en meningen uit te drukken, waardoor interessante data kon worden verzameld. Doordat er geen strikte structuur was konden er nieuwe onderwerpen opkomen, wat heeft geleid tot verdieping van het onderwerp. Het gebruik van semigestructureerde interviews was een effectieve aanpak om een breed scala aan informatie te verzamelen en een grondige analyse van het onderwerp mogelijk te maken. Alle uitgeschreven gespreksverslagen zijn naast elkaar gelegd en de topiclijst zorgde voor een structuur om deze data te kunnen analyseren.

4.3 Respondenten

Om de wederzijdse verwachtingen in kaart te brengen is er vanuit alle betrokkenen informatie verzameld worden. Dit is gedaan door zowel de bestuurders van sportverenigingen als de gebiedsconsulenten te interviewen. Voor dit onderzoek zijn in totaal 15 respondenten geïnterviewd.

- *Gebiedsconsulenten*

Binnen Rotterdam Sportsupport zijn er zes gebiedsconsulenten actief. Deze zes werknemers zijn allemaal geïnterviewd. De veertien wijken binnen Rotterdam zijn verdeeld onder hen. Deze zes respondenten vertegenwoordigen dus de directe ondersteuning aan sportverenigingen binnen Rotterdam. Hierdoor is er een goed representatief beeld gevormd van de ondersteuning in de gehele stad. Dit zorgde tegelijkertijd wel voor verschillende inzichten, omdat ze allemaal in een andere context werken. Tussen de wijken van Rotterdam en de verschillende soorten verenigingen zitten veel verschillen. Door alle gebiedsconsulenten te interviewen is er een volledig beeld geschetst van hun behoefte en verwachtingen.

- *Sportverenigingen*

De gebiedsconsulent heeft op bestuursniveau contact. De focus bij de uitvraag lag hierdoor ook bij de bestuursleden van verenigingen. Rotterdam kent 362 sportverenigingen. Doordat dit onderzoek kwalitatief van aard is, zijn niet alle verenigingen gesproken en is er een selectie gemaakt. De gebiedsconsulenten hebben allemaal drie sportverenigingen voorgedragen. Hierbij hebben de gebiedsconsulenten gekeken naar met welke verenigingen goed contact is, maar ook met welke minder contact is. Daarnaast is er onderscheid gemaakt in de verschillende sporttakken. Na het ontvangen van de lijsten is er een selectie gemaakt, waarbij verschillende soorten verenigingen ondervraagd zouden worden. Verschillende soorten verenigingen zouden wellicht ook andere verwachtingen hebben ten aanzien van de ondersteuning. Om die reden was een mix van verschillende soorten verenigingen gewenst. Helaas viel de response tegen van de verenigingen waarmee het contact minder was. Hierdoor zijn er uiteindelijk minder verenigingen gesproken waarbij het contact minder goed was dan van tevoren bedacht. In overleg met Rotterdam Sportsupport zijn andere sportverenigingen gevraagd en zijn er negen bestuursleden geïnterviewd. Deze negen respondenten bevonden zich allemaal in een andere context, waardoor er nog steeds een volledig beeld is gevormd van de behoefte en verwachtingen vanuit de kant van de sportverenigingen.

- *Overzicht respondenten*

Respondent 1	Gebiedsconsulent
Respondent 2	Gebiedsconsulent
Respondent 3	Gebiedsconsulent
Respondent 4	Gebiedsconsulent
Respondent 5	Bestuurder bij een tennisvereniging
Respondent 6	Bestuurder bij een cricketvereniging
Respondent 7	Gebiedsconsulent
Respondent 8	Gebiedsconsulent
Respondent 9	Bestuurder bij een basketbalvereniging
Respondent 10	Bestuurder bij een ruitervereniging
Respondent 11	Bestuurder bij een karatevereniging
Respondent 12	Bestuurder bij een karatevereniging
Respondent 13	Bestuurder bij een hockeyvereniging
Respondent 14	Bestuurder bij een roeivereniging
Respondent 15	Bestuurder bij een wielervereniging

Afbeelding 2: Overzicht respondenten

4.4 Analyse

Kwalitatief onderzoek richt zich op het verzamelen van rijke en gedetailleerde data, die vervolgens worden geanalyseerd met behulp van kwalitatieve analysemethoden (Verdegaal & Van der Steen, 2014). Bij de data-analyse zijn er relevante thema's geïdentificeerd vanuit de verstrekte data. Deze thema's liggen in lijn met de onderwerpen beschreven in het theoretisch kader en de literatuurstudie. Er is hierbij gezocht naar patronen binnen de data. Deze patronen zijn gecategoriseerd in de overkoepelende thema's en zijn in verband gebracht met de theorie uit het theoretisch kader en literatuurstudie.

De data-analyse van semigestructureerde interviews omvatte verschillende stappen. Allereerst zijn alle interviews getranscribeerd. De transcripten zijn vervolgens gecodeerd via een thematische analyse. Hierbij zijn de stappen open coderen, axiaal coderen en selectief coderen doorlopen om er uiteindelijk bevindingen uit te halen. Voor het coderingsproces is het programma Nvivo gebruikt. De belangrijkste resultaten die na het coderen naar voren kwamen zijn vergeleken met de literatuur. Uiteindelijk zijn er relaties gelegd tussen de hoofdcodes om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden (Boeije, 2012).

4.5 Kwaliteitscriteria

Validiteit en betrouwbaarheid zijn belangrijke criteria bij het beoordelen van de kwaliteit van een onderzoek. Validiteit gaat om de juistheid van de resultaten (Benders, 2021). De kern van interne validiteit is of er gemeten is wat je daadwerkelijk wilde meten (Dekker, 2021). Door de gekozen onderzoeksopzet is een duidelijk beeld geschetst over de verwachtingen die de respondenten hebben ten aanzien van de onderlinge samenwerking. Daarnaast is de validiteit verhoogd door transparant te zijn richting respondenten en betrouwbaar om te gaan met data. Op deze manier is geprobeerd om sociaal gewenste antwoorden voorkomen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De kern van externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Dekker, 2021). Kwalitatief onderzoek is echter lastig om te generaliseren. Het is hierbij niet mogelijk om alle mensen te spreken, waardoor er altijd geluiden zullen zijn die daarin missen. Daarom is binnen dit onderzoek gestreefd naar analytische representativiteit. Er is gezocht naar zoveel mogelijk diversiteit binnen de respondenten en de verschillende takken van de sport.

Betrouwbaarheid gaat over de consistentie van de meting (Benders, 2021). De betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek kan door verschillende facetten worden gewaarborgd of worden verbeterd. Zo geven Plochg en Zwieten (2007) aan dat de uitvoering van een onderzoek herhaalbaar moet zijn om betrouwbaar te zijn. Het onderzoek moet duidelijk worden beschreven zodat andere onderzoekers het onderzoek kunnen herhalen (Boeije, 2012). Replica's zijn alleen lastig in kwalitatief onderzoek. De interpretaties en context zijn moeilijk te herhalen. In het onderzoek is gebruikgemaakt van een specifieke casus, namelijk de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de verenigingen die worden ondersteund. De antwoorden die de respondenten geven zijn gebaseerd op ervaringen en percepties en deze kunnen veranderen (Dekker, 2021). Deze ervaringen horen specifiek bij de personen die op andere momenten weer anders kunnen zijn, wat de herhaalbaarheid niet ten goede komt. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek toch te borgen zijn daarom de onderzoeksmethoden nauwkeurig beschreven. Ook draagt het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden bij aan de betrouwbaarheid van een onderzoek (Verhoeven, 2007). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de methoden literatuurstudie en semigestructureerde interviews.

4.6 Rol als onderzoeker

Als onderzoeker is het belangrijk om bewust te zijn van de positie die je inneemt. Dit kan betrekking hebben op mogelijke vooroordelen of de rol die je speelt tijdens het onderzoek. Een potentieel vooroordeel dat een rol had kunnen spelen in het onderzoek is dat ik al twee jaar stage loop bij Rotterdam Sportsupport. Hoewel ik zelf geen directe betrokkenheid heb bij de gebiedsconsulenten of sportverenigingen, was ik toch op de hoogte van bepaalde zaken binnen deze afdelingen. De medewerkers kennen mij en dit had kunnen leiden naar gewenste antwoorden. Om te voorkomen dat

dit vooroordeel invloed had op het onderzoek heb ik mij neutraal opgesteld. Zowel tijdens de interviews als bij het schrijven van dit onderzoek heb ik mij bewust niet laten beïnvloeden door eerder verkregen informatie over deze functie. Geen van de bestuursleden vanuit de sportverenigingen waren mij bekend voorafgaand aan de interviews. Dit had ervoor kunnen zorgen dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven, maar het kon ook zijn dat ze juist vrijuit durven te spreken omdat ze nog geen beeld van mij en mijn positie hadden gevormd. Om te stimuleren dat mijn respondenten vrijuit durfden te spreken heb ik de respondenten laten weten dat ik deze interviews afneem vanuit mijn rol als onderzoeker en dat mijn achtergrond bij Rotterdam Sportsupport hier los van staat.

Daarnaast heb ik de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. Er is afgesproken om geen namen van respondenten te gebruiken in dit onderzoek. Deze afspraak is voor de interviews met de respondenten besproken. Hierdoor kon de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd worden en heeft dit bijgedragen aan het vrijuit durven spreken van respondenten. Door het waarborgen van hun anonimiteit durfden zij open te zijn en kritiekpunten te benoemen.

5. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten en analyse van dit onderzoek in vijf verschillende paragrafen besproken. Er wordt eerst ingegaan op de betekenis van sport in de samenleving. Vervolgens wordt dieper ingegaan op het samenwerkingsproces waarbij verschillende onderwerpen zijn uitgewerkt. De onderwerpen face-to-face contact, actieve belangenafstemming, opbouwen van vertrouwen, toewijding aan het proces, gedeeld begrip en het delen van tussentijdse resultaten komen hier aan bod. In de derde paragraaf worden de resultaten over het vitaliteitsonderzoek besproken. Tot slot zijn de samenwerkingsprestaties uitgewerkt, bestaande uit effectiviteit, legitimiteit en aanpassingsvermogen.

5.1 Rol van sport in de samenleving

5.1.1 Maatschappelijke rol van sport

Sport heeft een grote rol binnen onze samenleving. De voordelen van sport worden bij steeds meer mensen duidelijk, waardoor steeds meer mensen de noodzaak voelen om meer te gaan bewegen. Ook de respondenten zien in dat sport een grote waarde heeft. Op de vraag welke betekenis sport heeft voor de samenleving benadrukken de respondenten het verbindende karakter van de sport. Sport brengt mensen met verschillende achtergronden, nationaliteit en karakters samen. De respondenten wijzen op het vermogen van sport om sociale interactie te verbeteren, sociale contacten te bevorderen en een gevoel van gemeenschap te creëren. De respondenten spreken van een familiegevoel dat naar voren komt binnen de vereniging.

“Sport kijkt niet naar achtergrond, kleuren of wat dan ook, waardoor het mensen ongeacht hun achtergrond samenbrengt.” (Respondent 6)

Ook Moustakas en Wagner (2023) benadrukken dat sport een mogelijkheid biedt voor sociale binding. Middels sportparticipatie kunnen mensen sociale contacten opdoen. Zowel door de empirie als door de theorie wordt het verbindende karakter van sport het meest benoemd en wordt dit gezien als de basis van sport. Toch kunnen sportverenigingen volgens Waardenburg (2016) naast het verbindende karakter nog andere maatschappelijke rollen vervullen. Hij beschrijft vier rollen; de bijdrage aan de leefbaarheid van buurten, het zijn van een belangrijke locatie voor sportparticipatie, het fungeren als opleidingsinstituut en een rol als projectuitvoerder van maatschappelijke initiatieven. Er wordt erkend door de respondenten dat sport meerdere rollen kan vervullen. De leefbaarheid van de buurten wordt verbeterd door het eerdergenoemde verbindende karakter van sport. De respondenten zien sport daarnaast als instrument voor sociale ontwikkeling, met name voor jongeren. Het biedt kansen om nieuwe mensen te ontmoeten, sociale vaardigheden te ontwikkelen en te leren omgaan met winst en verlies. Sport wordt gezien als manier om een gevoel van verantwoordelijkheid en saamhorigheid te bevorderen. Sport is volgens de respondenten dus een bron van educatie, of te wel de rol als opleidingsinstituut beschreven door Waardenburg (2016). Mensen leren door sport omgaan met uitdagingen, ontwikkelen doorzettingsvermogen en ontwikkelen nieuwe vaardigheden.

“Je leert ook met blessures omgaan, je krijgt vrienden, je wordt opgevoed door een trainer, je speelt samen, je speelt wedstrijden, je leert omgaan met winst en verlies.” (Respondent 8)

Verder worden de gezondheidsvoordelen van sport benoemd. Sport wordt gezien als een middel om fit te blijven, obesitas te bestrijden en een actieve levensstijl te bevorderen. De rollen van projectuitvoerder voor maatschappelijke initiatieven en het zijn van een belangrijke locatie van sportinitiatieven zijn hierin te herkennen (Waardenburg, 2016). Niet alleen de fysieke voordelen, maar ook de mentale voordelen worden benoemd. Sport fungeert volgens de respondenten als uitlaatklep voor stress en spanningen. Respondent 1 benadrukt dat het potentieel van sport om eenzaamheid te verminderen en sociaal contact te bevorderen, met name onder kwetsbare groepen. Ze stelt dat sporten bij een vereniging mensen *“een stukje sociaal contact en een sociaal netwerk”* biedt. Sport gaat verder dan alleen de

fysieke activiteit en competitie: het omvat sociale, educatieve en gezondheidsaspecten. Zo vat respondent 14 samen:

“Het is verbindend, het is educatief, het is gezond, het is saamhorigheid. Voor mij is dus het sociale vlak heel groot.”

Al met al heeft sport volgens de respondenten een veelzijdige betekenis, maar wordt vooral het sociale aspect benadrukt. Ondanks dat mensen weten dat sporten goed voor je is, is het vooral het sociale aspect en het verbindende karakter wat mensen voornamelijk motiveert om te gaan sporten. Dat sport ook nog is bijdraagt aan andere factoren, wordt vooral gezien als fijne bijkomstigheid.

5.1.2 Maatschappelijke rol van sportverenigingen

Zoals in de vorige paragraaf goed naar voren kwam heeft sport een veelzijdige betekenis. Deze veelzijdige betekenis zorgt ervoor dat sport breed kan worden ingezet, bijvoorbeeld voor een meer maatschappelijke rol. Sport wordt namelijk niet alleen maar gebruikt als doel, maar ook steeds meer als middel om een bredere maatschappelijke rol te vervullen. Lucassen en Van Kalmthout (2015) stellen dat deze verschuiving komt doordat sportverenigingen steeds meer maatschappelijke verantwoordelijkheden op zich nemen. De meeste respondenten geven aan dat ze zich bewust zijn van het potentieel van verenigingen om een bredere maatschappelijke rol te vervullen. Zo zegt respondent 7 op de vraag of verenigingen kunnen bijdragen aan maatschappelijke doelen:

“Ja ik denk juist verenigingen. Dat verenigingen zich daarbij onderscheiden, bijvoorbeeld van een commerciële aanbieder.”

Respondenten geven aan de behoefte van hun leden te erkennen. Lucassen en Van der Roest (2018) benadrukken dat sportverenigingen alleen een toekomst hebben als ze kunnen inspelen op de behoeften van mensen die willen sporten. Toch geven respondenten aan dat het sterk afhangt van de specifieke context van de vereniging of ze op die behoefte kunnen inspelen. Zo worden de aard van de sport en de identiteit van de vereniging benoemd als belangrijke factoren. Een terugkerende uitdaging die hierbij wordt benoemd is beperkte ruimte en financiële middelen.

“Maar we hebben wel één grote uitdaging qua locatie en financiën en ik merk dat we steeds vaker het gesprek ook met de gemeente aangaan om te kijken, hoe kunnen we nou ervoor zorgen dat we, zonder dat we alles gratis maken, wel zorgen dat dit een mogelijkheid wordt. Dus hoe kunnen we dan op deze manier wel verenigen?” (Respondent 1)

De verenigingscultuur en de flexibiliteit van bestuurders en vrijwilligers spelen ook een belangrijke rol in de mate waarin een vereniging kan bijdrage aan bredere doelen. Bestuurders die een maatschappelijke visie hebben zijn eerder bereid om zich in te zetten voor sociale initiatieven.

“Dat het echt wel afhankelijk is van de bestuurders die daar zitten in de mate waarin ze ondersteund worden. Dus een bestuurder moet al een iets maatschappelijke kijk hebben en iets meer zo in het leven staan van, ik krijg er energie van om anderen te helpen.” (Respondent 8)

Deze uitdagingen zorgen ervoor dat niet elke vereniging in staat is om bij te dragen aan bredere maatschappelijke doelen. Dit wordt ondersteund door het Mulier Instituut (2022). Zij stellen dat momenteel maar ongeveer één derde van de verenigingen voldoende of goed in staat is om deze rol op zicht te nemen. De behoefte op maatschappelijk vlak kan dus niet door elke vereniging worden vervuld.

5.1.3 Impact maatschappelijke rol

Hoewel respondenten geloven dat sportverenigingen een potentieel hebben om bij te dragen aan bredere maatschappelijke doelen, worden ook twijfels geuit over de effectiviteit en impact hiervan. Er

wordt opgemerkt dat de uitvoering van maatschappelijke initiatieven soms moeilijk te organiseren is en dat de verwachtingen ten aanzien van de rol van sportverenigingen vaak hooggespannen zijn.

“Want soms vind ik een vereniging is ook maar een vereniging, met alle respect. Soms zijn de verwachtingen of de doelen voor een vereniging zo groot. Niet dat ze zichzelf dat opwerpen, maar dat komt van buitenaf, van dat zou sport moeten kunnen doen. Maar sport is niet de oplossing van alles. Dus dat vind ik nog wel eens lastig.” (Respondent 4)

Het Mulier Instituut (2021) ziet ook dat de maatschappelijke oriëntatie is afgenomen. Het aandeel verenigingen dat positief tegenover een actieve bredere maatschappelijke rol staat is verminderd. Verenigingen met problemen geven prioriteit aan het organiseren van sportieve activiteiten voor de eigen leden (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2021). Ook bij de respondenten komt naar voren dat lang niet iedereen kan bijdragen aan de maatschappelijke rol. Desondanks zijn er ook sommige respondenten die aangeven dat er juist bepaalde belangen achter zitten om als sportvereniging sport meer als middel in te zetten. Een reden die respondent 11 benoemt is dat er saamhorigheid ontstaat binnen de vereniging en dat dit zich verspreidt naar een bredere gemeenschap. Hij beschrijft hoe deze verbondenheid zich uitstrekt tot alle leden en berokken bij de vereniging, waardoor een positieve impact wordt gecreëerd die verder reikt dan alleen sportieve prestaties:

“En nou ja, die saamenhorigheid en de olievlek die zich dan op een leuke manier verspreidt. En dat gaat verder dan alleen door onze karateka zelf, maar dat betreft eigenlijk iedereen die op wat voor manier ook verbonden is aan zo'n vereniging.”

Ook respondent 3 benoemt het belang van sport als middel. Hij legt de nadruk op het vergroten van de zichtbaarheid van de vereniging als een belangrijk doel. Hij gelooft dat hogere zichtbaarheid kan leiden tot meer leden, vrijwilligers en sponsors wat de vereniging op verschillende vlakken ten goede komt. Volgens sommige respondenten hebben verenigingen er dus iets aan om zich maatschappelijk in te zetten. De sociale rol wordt benadrukt, maar ook de verbinding tussen de vereniging en de sociale omgeving is belangrijk. Deze verbinding kan worden gevonden door een maatschappelijke rol te vervullen.

Er kan worden geconcludeerd dat de impact van het vervullen van een maatschappelijke rol lang niet door alle sportverenigingen wordt erkend. De samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de verenigingen is er om de verenigingen te ondersteunen in zowel de overlevingskracht als op maatschappelijk vlak. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt deze samenwerking geanalyseerd en er zal worden gekeken of de prestaties van de samenwerking uiteindelijk kunnen worden vergroot. Hoe beter deze samenwerking wordt vormgegeven, hoe groter de prestaties van de samenwerking worden. De behoefte van de sportvereniging moet hierbij centraal staan. Voor de ene vereniging is er ondersteuning nodig voor de overlevingskracht, voor de andere om de maatschappelijke impact te vergroten, maar wellicht zijn er ook verenigingen die juist een maatschappelijke rol moeten vervullen om te overleven.

5.2 Collaborative process

In de volgende paragrafen zijn de resultaten van de verschillende onderdelen van de routekaart uitgewerkt. Het samenwerkingsproces tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen wordt hiermee in kaart gebracht.

5.4.1 Face to face contact

Het eerste onderdeel gaat over het contact binnen de samenwerking. Het contact tussen de betrokkenen varieert sterk, afhankelijk van de behoeften en omstandigheden van de betrokken partijen. Het belang van een initiële kennismaking wordt door de respondenten benadrukt, gevolgd door het onderhouden van contact op verschillende manieren. De vormen van communicatie variëren tussen face-to-face ontmoetingen, telefonische gesprekken en communicatie via whatsapp en mail. Kijkend naar de vorm van contact die respondenten het fijnste vinden is dit face-to-face contact. Respondenten benoemen vele voordelen van een face-to-face dialoog. Zo stellen respondenten dat persoonlijke ontmoetingen essentieel zijn voor het opbouwen van sterke relaties. Daarnaast wordt het vermogen van face-to-face gesprekken benoemd om een diepgaande uitwisseling van ideeën te bevorderen. Persoonlijk contact biedt meer nuance en diepgang, wat niet gereproduceerd kan worden via digitale kanalen.

“Een berichtje sturen kan soms heel anders overkomen of daar kan je niet alles in kwijt. Bij face-to-face contact is het je vraagt of je zegt iets en je krijgt gelijk antwoord. Je kan er ook iets meer gevoel bij geven en laat ook zien dat ze ook echt betrokken zijn” (Respondent 9)

Ook benadrukken respondenten dat face-to-face gesprekken snel leiden tot actie en opvolging en helpen bij het begrijpen van verschillende standpunten en behoeften. De reacties tonen aan dat persoonlijk contact een onschatbare aanvulling is voor het bereiken van optimale prestaties in een samenwerking, ondanks de voordelen van digitale communicatiemiddelen. De voordelen van een face-to-face dialoog worden ondersteund door de theorie. Het wordt volgens Ansell en Gash (2008) gezien als de kern voor het doorbreken van stereotypen en andere barrières voor communicatie die het verkennen van wederzijdse voordelen in de weg staan. Daarnaast vormt het de kern bij het opbouwen van vertrouwen, wederzijds respect, gedeeld begrip en betrokkenheid.

- **Frequentie**

De respondenten denken verschillend over de gewenste frequentie van het contact. De ideale contactfrequentie varieert afhankelijk van behoeften, complexiteit van de vereniging en tijd en middelen die beschikbaar zijn. Zo geven sommige respondenten aan momenteel niet veel behoeften te hebben aan frequente communicatie omdat alles goed loopt, maar waarderen het dat de gebiedsconsulent beschikbaar is wanneer dat nodig is. Er worden afspraken gepland op basis van specifieke taken en doelen.

“Nou met de gebiedsconsulent is dit eigenlijk vraag en aanbod, want op dit moment gaat het goed met onze vereniging. Op het moment dat we ergens mee stranden, dan schakelen we juist onze contactpersoon in.” (Respondent 12)

Andere geven het belang van frequent contact vooral in de beginfase van de samenwerking aan, omdat dit hen in staat stelde om snel informatie uit te wisselen en problemen op te lossen. Volgens Kraut et al. (2002) is een hoge frequentie van contact zowel in de beginfase van belang, maar juist ook in de uitvoerende fase. Daardoor kan informatie worden uitgewisseld en kunnen er gezamenlijk acties worden ondernomen. Sommige respondenten zijn het hiermee eens en benadrukken het belang van regelmatig contact om een band op te kunnen bouwen. Respondenten erkennen alleen wel dat overdreven frequent contact kan leiden tot overbelasting. Toch zien respondenten ruimte voor verbetering en willen ze de frequentie van face-to-face ontmoetingen vergroten.

“We hebben een aantal keren afspraken geprobeerd in te plannen. Dat is afgelopen jaar te weinig geweest. Minder dan ik prettig zou vinden en minder dan volgens mij bijdraagt aan een goede samenwerking.” (Respondent 15)

Het plannen van contactmomenten op regelmatige basis, zoals een kwartaalbijeenkomst, wordt benadrukt om de communicatie te bevorderen. Contact zelfs als er geen urgente problemen zijn zou volgens sommige respondenten de samenwerking verbeteren.

“Laten we één keer per kwartaal met iedere vereniging samen zitten. Want dan pas weet je wat er speelt, waar de behoefte ligt en dan pas kan je ook waarde toevoegen heen en weer.” (Respondent 6)

Ondanks dat niet alle respondenten behoefte hebben aan frequent contact, heeft onderzoek aangetoond dat een hoge frequentie van contact bijdraagt aan het succes van een samenwerking (Okamoto, 2001). De vraag is of een hoge frequentie van contact haalbaar en reëel is in deze relatie. Er zijn veel factoren die hierbij in de praktijk meespelen, zoals de vrijwilligheid van sportverenigingen en de grote accounts van de gebiedsconsulenten. Over het algemeen illustreren de reacties van de respondenten het belang van een gebalanceerde frequentie van contact. Hierbij moet evenwicht worden gevonden tussen het opbouwen en onderhouden van relaties en moet overbelasting worden voorkomen.

5.4.2 Actieve belangenafstemming

Het volgende onderdeel van de routekaart gaat over het actief afstemmen van belangen. Volgens Hardy, Lawrence & Grand (2005) is het belangrijk dat de belangen van alle samenwerkingspartners elkaar overlappen en dat er een collectieve identiteit wordt gevormd. De perceptie van de mate van afstemming van belangen binnen de samenwerking varieert onder de respondenten. Kijkend naar wat respondenten benoemen als het doel van de samenwerking is het antwoord vrijwel unaniem: het creëren en behouden van vitale en toekomstbestendige verenigingen. Dit om ervoor te zorgen dat de verenigingen optimale service kunnen bieden aan leden, sport kan blijven verbinden en verenigingen hun activiteiten efficiënter kunnen uitvoeren.

“Het doel is om samen te gaan kijken hoe de vereniging bloeiend en levendig te houden, vitaal gezond.” (Respondent 3)

Volgens de literatuur is het hebben van gedeelde doelen en waarden belangrijk voor het succes van een samenwerking (Van den Berg & Maas, 2013). Ondanks dat het uiteindelijke doel van de samenwerking duidelijk is, zijn er weinig andere gedeelde doelen opgesteld. De gebiedsconsulenten benadrukken dat ze voornamelijk kijken naar de doelen en wensen van de vereniging als basis voor de samenwerking. Er wordt erkent dat het soms moeilijk is om de belangen van de organisatie duidelijk te maken, wat kan leiden tot misverstanden en gebrek aan effectieve afstemming. Door de belangen af te stemmen kunnen realistische verwachtingen worden geschept.

“Ja, ik stel het belang van de verenigingen altijd wel heel erg voorop in mijn gesprekken. We zijn er voor hen, en het zou niet andersom moeten zijn. Sommige verenigingen zeggen ook, ja, jullie van de gemeente. Dus daarin is het belang soms ook onduidelijk en kan dat ook wel tegen je werken. Want ja, we worden soms ook wel gezien als de vijand of als de controleur. Maar ik denk als de belangen goed duidelijk zijn dat we dus juist meerwaarde voor ze kunnen zijn en dat de vereniging ook het belang ziet van ons als tussenpersoon tussen de vereniging en de gemeente.” (Respondent 4)

Ook de verenigingen geven aan dat ze weinig gemeenschappelijke doelen kunnen identificeren. Respondenten wijzen op het belang van duidelijke communicatie over de belangen van de betrokken partijen om te voorkomen dat de samenwerking niet eenzijdig wordt.

“Wij moeten ons belang nog beter onder de aandacht brengen. En wij moeten ervoor waken dat het belang van wat Sportsupport heeft ook bij ons duidelijk is. Omdat het anders, vind ik, te eenzijdig vanuit ons is. We hebben een probleem, laten we Sportsupport bellen en kijken of zij het kunnen oplossen.”
(Respondent 15)

Onderzoeken hebben aangetoond dat organisaties die vergelijkbare doelen en waarden hebben, een hogere motivatie en bereidheid hebben om samen te werken. Het delen van doelen en waarden bevordert niet alleen de motivatie, maar ook het begrip en vertrouwen tussen de samenwerkende organisaties (Gray, 1985; Mattessich & Monsey, 1992). Momenteel wordt de samenwerking door respondenten beschouwd als middel om vraagstukken op te lossen. Respondenten geven aan dat de afstemming van belangen niet expliciet is afgebakend en dat er behoefte is aan meer duidelijkheid en communicatie hierover.

- **Regels en afspraken van de samenwerking**

De respondenten beschrijven verschillende perspectieven op de aanwezigheid van regels en afspraken binnen de samenwerking. Volgens Chuang en Wells (2010) moet worden vastgesteld wie bevoegd is om beslissingen te nemen, welke acties zijn toegestaan en welke informatie nodig is. Ondanks dat benadrukken sommige respondenten dat er geen specifieke regels zijn vastgesteld binnen de samenwerking.

“We hebben geen concrete afspraken van dit moet jij doen of doen wij. Nee, wij hebben daar geen concrete afspraken over.” (Respondent 5)

Andere geven aan dat er wel degelijk afspraken worden gemaakt, maar vooral informeel. De respondenten hebben echter een diverse mening over de nut en noodzaak van duidelijke regels en afspraken binnen het samenwerkingsverband. Sommige waarderen de informele communicatie en zien geen noodzaak voor strikte regels. Ze geven aan dat te veel nadruk op formele regels de natuurlijke dynamiek en openheid van de samenwerking zou kunnen belemmeren. Ze zien geen meerwaarde in het implementeren van strikte regels en afspraken, omdat de communicatie momenteel ook al goed is.

“Nou niet per se, maar ik denk ook niet dat het echt nodig is. We zijn allebei goed benaderbaar van beide kanten.” (Respondent 14)

Andere wijzen op formele afspraken binnen bepaalde contexten, bijvoorbeeld op projectmatige basis. Volgens Chuang en Wells (2010) is het noodzakelijk om duidelijke regels en afspraken te maken om een samenwerking te laten slagen. Dit zorgt voor het hebben van heldere richtlijnen voor structuur en duidelijkheid binnen de samenwerking. Het belang van het maken van afspraken wordt door sommige erkent, maar hierbij wordt wel de noodzaak benadrukt om een balans te vinden tussen regels opstellen en flexibiliteit behouden.

5.4.3 Het opbouwen van vertrouwen

Het volgende onderdeel gaat over vertrouwen binnen een samenwerking. In de literatuur wordt vertrouwen omschreven als het nemen van risico's, eerlijkheid en het hebben van verwachtingen (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Het draait volgens de respondenten juist om doen wat je zegt. Dit is volgens sommige respondenten het geval en zij zien dan ook geen verbeterpunten op dit onderwerp.

“Het gaat op het moment echt top. We kunnen echt alleen maar heel positief zijn.” (Respondent 10)

Er zijn ook respondenten die benoemen dat er ruimte is voor verbetering en dat vertrouwen nog moet groeien. Bij sommige relaties zijn er momenten waarop het vertrouwen nog moet worden verdiend of juist hersteld moet worden. Respondenten geven aan dat wanneer de relatie al langer bestaat, er ook steeds meer vertrouwen komt. Dan ben je bekende van elkaar en weet je wat je aan elkaar hebt. Dit

wordt ondersteund door Murdock, Wiessner en Sextion (2005). Zij stellen dat vertrouwensopbouw een tijdrovend proces is dat een langdurige inzet vereist om gezamenlijke doelen te kunnen behalen. Het opbouwen van vertrouwen is het meest prominente aspect van het samenwerkingsproces en kan moeilijk te cultiveren zijn. Het uiteindelijke doel op het gebied van vertrouwen wordt door respondent 15 samengevat:

"Ik denk als dat een automatisme is en het niet voelt alsof we iets aan een ver weg partij vragen, dan is dat geslaagd."

Volgens Patel et al. (2012) moeten organisaties vertrouwens hebben in elkaar om taken te voltooien zoals beloofd. Ondanks dat er over het algemeen vertrouwen is binnen de samenwerking, blijkt dat er niet altijd vertrouwen is in de andere partij om taken te voltooien zoals beloofd. Sommige respondenten geven namelijk aan dat er verschillende uitdagingen zijn waar zij mee te maken hebben gehad. Er is veel variabiliteit in tempo en er spelen soms externe omstandigheden die de voltooiing van taken kan beïnvloeden.

"Nou kijk, in de grote lijnen wel, alleen in hun tempo. En hun tempo dat ligt vaak lager dan mijn tempo. Maar dat weet ik ondertussen wel. En bij verenigingen gebeurt er nog wel eens dat in een maand wereld er heel anders uit kan zien. Het is natuurlijk een organisatie, dus daar gebeurt van alles." (Respondent 2)

Het hebben van wederzijds respect, begrip en vertrouwen zijn belangrijke aspecten binnen een samenwerking. Het ontbreken hiervan kan de samenwerking belemmeren (D'amour et al., 2005). Er zijn verschillende uitdagingen en verbeterpunten benoemd, maar over het algemeen geven de respondenten niet ontevreden te zijn over dit onderdeel. Vooral wanneer de relatie al een tijd bestaat wordt dit als fijn ervaren en wordt het gevoel van vertrouwen steeds groter.

5.4.4 Toewijding aan proces

De mate van vertrouwen staat in relatie met de inzet die de betrokken tonen in de samenwerking. Betrokkenheid bij het proces betekent het ontwikkelen van de overtuiging dat er in goed vertrouwen wordt onderhandeld voor wederzijds gewin (Burger et al., 2001). Volgens de literatuur is het noodzakelijk dat organisaties bereid zijn om voldoende middelen in te zetten om bij te kunnen dragen aan gedeelde doelen (Van den Berg & Maas, 2013). Ondanks dat de respondenten aangeven tevreden te zijn over het vertrouwen binnen de samenwerking, is dit in de toewijding niet altijd terug te zien. De verenigingen vinden zich over het algemeen in staat om voldoende middelen in te zetten om hun betrokkenheid te tonen. Verenigingen benadrukken hun flexibiliteit en inzet, maar wel alleen wanneer ze weten wat de mogelijke voordelen en resultaten het kan opleveren.

"Nee, die zijn er zeker wel toe bereid. Als ze ook echt zien wat het ze kan opleveren of wat het doel ervan is." (Respondent 1)

Patel et al. (2021) benadrukken juist dat het noodzakelijk is dat organisaties het gezamenlijke doel boven hun individuele doelen stellen. Alleen op die manier kan een succesvolle samenwerking tot stand komen waarbij de betrokken organisaties steeds meer affiniteit ontwikkelen met het hoofddoel van de samenwerking. Ondanks dat er respondenten aangeven genoeg middelen in te kunnen zetten, worden er ook verbeterpunten benoemt. Bestuurders en managers spelen een belangrijke rol in de strategische processen van sportverenigingen (Burgelman, 1991). Zij hebben meer informatie dan andere leden en nemen vaak belangrijke beslissingen in de bestuurskamer (Van der Roest, 2015). Het is dan ook van groot belang dat bestuurders zich bewust zijn van de uitdagingen en veranderdruk waarmee sportverenigingen te maken kunnen krijgen. Volgens de respondenten gaat het toewijzen van de juiste rollen aan de juiste mensen alleen nog niet altijd goed. Een mismatch tussen de toegewezen rollen en capaciteiten van vrijwilligers kan leiden tot inefficiëntie. Door het gebrek aan vrijwilligers worden

uitdagingen ervaren om voldoende middelen in te zetten. Hierdoor wordt ook snel genoeg genomen met mensen die wel bereid zijn, zonder dat zij over alle nodige kwaliteiten beschikken.

“Zoals bij iedere vereniging, het draait op vrijwilligers. Dus dat is altijd denk ik moeilijk om mensen bereid te vinden.” (Respondent 13)

Uit de literatuur blijkt dan ook dat meer dan één derde van de verenigingen onvoldoende geschikte vrijwilligers heeft (Mulier Instituut, 2021). Uit de verzamelde inzichten blijkt dat vrijwilligerswerk vaak voortkomt uit passie en betrokkenheid bij de vereniging. Ondanks de passie wordt tijd als struikelblok benoemd, omdat hun vrijwilligerstaken naast hun huidige werkzaamheden gedaan moeten worden. Sommige respondenten zouden graag meer tijd aan hun passie besteden, maar worden belemmerd door financiële zorgen of de noodzaak om hun reguliere baan te behouden. Hierdoor zijn ze minder flexibel en moeilijk te bereiken tijdens werktijden. Dit leidt tot de noodzaak van de gebiedsconsulenten om hun agenda's af te stemmen op die van de vrijwilligers, wat tot uitdagingen kan leiden. Toch proberen de gebiedsconsulenten de verenigingen hier zo goed mogelijk in te ondersteunen.

“En dat is gewoon ja, daarom proberen wij dus zoveel mogelijk van die drempeltjes weg te nemen, zodat die passie en die energie die ze erin steken, dat dat gewoon op een hoog niveau blijft.” (Respondent 1)

Het gebrek aan tijd en toenemende drukte in het dagelijks leven kunnen de betrokkenheid en motivatie binnen de samenwerking sterk beïnvloeden. De werkzaamheden die uit de samenwerking voortkomen, komen naast de werkzaamheden die de vrijwilliger al voor de club doet. Het kost extra tijd om je in te zetten voor de samenwerking, terwijl het nodig is om als vereniging stil te staan om vervolgens weer vooruit te kunnen. Sommige zijn hierdoor minder bereid om extra verantwoordelijkheden op zich te nemen, terwijl andere zich volledig inzetten voor de club tot op het punt van overinvestering.

Kijkend vanuit de andere kant tonen de gebiedsconsulenten bereidheid om middelen in te zetten voor de samenwerking, maar worden ook zij geconfronteerd met uitdagingen. Volgens de literatuur omvat het inzetten van voldoende middelen niet alleen financiële middelen, maar ook menselijke capaciteit en expertise. Zoals Mattessich en Monsey (1992) aangeven, zijn deze middelen essentieel om de samenwerking succesvol te laten verlopen. Verschillende respondenten wijzen echter op enkele beperkingen om menselijke capaciteit en expertise in te zetten, zoals het feit dat niet alle kennis binnen het team bekend is. Dit kan leiden tot uitdagingen bij het inschatten van de beschikbare middelen.

“Maar eigenlijk zou je het liefste willen dat één iemand alles kan, dus een expert die alles kan zodat ze niet 5 verschillende mensen over de vloer hebben.” (Respondent 8)

Daarnaast geven respondenten aan belemmerd te worden door tijdsgebrek en prioritering van verenigingen. De werklast en de omvang van account hebben invloed in de mate waarin direct contact kan worden onderhouden met verenigingen. Toch zijn de meeste respondenten het erover eens dat de manier van werken past bij de beschikbare tijd en middelen die beschikbaar is.

5.4.5 Gedeeld begrip

Om gedeeld begrip te creëren, bijvoorbeeld over het feit dat sommige betrokkenen niet de tijd hebben om de inzet te tonen die ze willen, is het belangrijk om dingen te delen. Het is volgens Van den Berg & Maas (2013) van belang dat organisaties proactief en open zijn in de uitwisseling van informatie en ervaringen. Dit kan bijdragen aan het bereiken van het gezamenlijke doel en het kan nieuwe kansen en inzichten bieden. Over het algemeen geven de meeste verenigingen aan proactief en open te zijn in hun uitwisseling van informatie en ervaringen. Een aantal respondenten benadrukken geen probleem te hebben open te zijn en informatie te delen. Ze zien Rotterdam Sportsupport als een waardevolle partner waarmee ze kunnen sparren om de vereniging verder te helpen. Ze zijn van mening dat transparantie en

openheid de basis vormen van een goede samenwerking en dat ze elkaar alleen kunnen helpen door informatie te delen.

“Ja we hebben niks te verbergen. En kijk, ik wil sport gewoon promoten en ontwikkelen binnen Rotterdam. Nou goed als Rotterdam sportsupport daar een tussen schakel in kan zijn om daarmee ook andere verenigingen mee te helpen, waarom niet weet je. Dus we zitten allemaal in dezelfde wereld en we lopen allemaal tegen dezelfde problemen aan, dus ik denk hoe meer informatie we met elkaar kunnen delen en willen delen hoe sneller we elkaar daarin kunnen helpen. En als Rotterdam Sportsupport de tussenschakel is tussen al die problematieken en vraagstukken, dan wordt het denk ik voor iedereen een stuk makkelijker. En wij zijn niet zo moeilijk in het delen van die oplossingen.” (Respondent 9)

In de literatuur komt naar voren dat organisaties terughoudend kunnen zijn in het delen van informatie. Dit kan voortkomen uit angst dat dit hun eigen doelen schaadt of dat andere betrokkenen daarvan profiteren (Patel et al., 2021). Er zijn zo ook respondenten die aangeven dat sommige verenigingen terughoudend zijn in het delen van bepaalde informatie, vooral op financieel gebied. Sommige verenigingen zijn bang om financiële informatie te delen, uit angst dat dit tegen hen kan worden gebruikt. Ook hieruit blijkt dat het vertrouwen binnen de samenwerking nog niet optimaal is.

“Zeker als je naar de boeken vraagt, zeker als je naar de euro's vraagt. Er zijn best wel wat verenigingen die dan iets willen of eigenlijk aangeven ja, we vallen om. En als je dan bijvoorbeeld een financiële scan wilt doen, dan zijn ze toch altijd heel terughoudend in de boeken.” (Respondent 7)

Op een bepaald punt in het samenwerkingsproces moeten belanghebbende een gedeeld begrip ontwikkelen van wat zij gezamenlijk kunnen bereiken (Tett, Crowther & O'Hara, 2003). Gedeeld begrip kan overeenstemming zijn over een probleem, of overeenstemming over relevante kennis die nodig is om een probleem aan te pakken (Bentrup, 2001; North, 2000; Pahl-Wostl & Hare, 2004). Deze overeenstemming is binnen deze samenwerking nog niet altijd aanwezig. Er zijn verenigingen die niet alles delen, waardoor het probleem niet goed geïdentificeerd kan worden. Wanneer verenigingen de kaarten tegen de borst houden kan dit leiden tot frustratie bij de gebiedsconsulenten. De gebiedsconsulenten benadrukken over het algemeen ook hun proactieve benadering van het delen van informatie. Respondenten beschrijven zelfs een neiging om een overvloed aan informatie en ondersteuningsmogelijkheden te presenteren. Hierbij wordt het belang van gerichte informatieoverdracht benoemd, waarbij wordt opgemerkt dat het selectief delen van informatie relevanter kan zijn voor verenigingen dan het overladen met een overvloed aan informatie.

“Ik merk dat ik soms teveel wil delen en dat ik voor mezelf een beetje op de rem moet trappen van oké, voor welke vereniging zou dat relevant zijn? Het liefst wil je zoveel mogen delen dat verenigingen gelijk aan de slag kunnen.” (Respondent 3)

Andere geven aan soms terughoudend te zijn in specifieke situaties, zoals het delen van negatief nieuws. Respondent 7 erkent de complexiteit van het omgaan met beleidsbeslissingen die buiten haar controle liggen, maar probeert tegelijkertijd een evenwicht te vinden tussen het informeren van verenigingen en het behouden van goede relaties met andere belanghebbende zoals de gemeente:

“En daarin merk ik wel eens dat ik niet altijd het achterste van mijn tong laat zien en dat ik me bij sommige dingen ook maar van de domme houd om verder geen discussie met hen daarover te hebben, want het verandert niet van vandaag op morgen.”

Volgens de literatuur is het hierbij wel belangrijk dat alle partijen betrokken worden bij het nemen van beslissingen (Van den Berg & Maas, 2013). Alleen op die manier kan een cultuur van vertrouwen en wederzijds begrip worden gecreëerd tijdens een samenwerking. In de praktijk is terug te zien dat verenigingen het waarderen om mee te worden genomen in ontwikkelingen, maar dat het ook voor

onnodige zorgen kan leiden. De druk op vrijwilligers is al erg groot, dus wanneer elke mogelijke ontwikkeling wordt gedeeld kan dit voor veel stress zorgen. In de praktijk blijkt namelijk dat lang niet elke negatieve ontwikkeling wordt doorgezet, dus is het begrijpelijk dat de gebiedsconsulent daar zelf een afweging in maakt.

5.4.6 Tussentijdse resultaten

Onder het delen van informatie valt ook het vieren van successen. Er wordt in de literatuur benadrukt dat samenwerking eerder tot stand komt wanneer de mogelijke doelen en voordelen van de samenwerking relatief concreet zijn en wanneer 'kleine overwinningen' mogelijk zijn (Chrislip & Larson, 1994; Roussos & Fawcett, 2000; Warner, 2006; Weech-Maldonado & Merrill, 2000). De reacties van verschillende respondenten wijzen op een algemene bereidheid om tussentijdse resultaten, ook wel 'kleine overwinningen', actief te delen binnen de samenwerking. Het belang van tweerichtingscommunicatie bij het delen van kleine overwinningen wordt ook door de respondenten benadrukt. Het wordt gezien als een manier om waardering te tonen en om een positieve sfeer te creëren. Ook wordt het gezien als gedeelde verantwoordelijkheid om betrokken te blijven, wat kan worden bereikt door regelmatig contact en het tonen van interesse.

"En ook bij hen is het ook toch wel vaak als we even een succesje hebben, of als een interventie die wij met hen hebben gehad, als dat succesvol is, dan merk ik, dan vinden ze me ook weer veel makkelijker. En ja, als dat dus niet goed is, dan wordt het moeilijk om echt samenwerking te zoeken." (Respondent 1)

Het delen van kleine overwinningen wordt door respondenten gezien als een essentiële factor bij het opbouwen van vertrouwen binnen samenwerkingen. In de eerdere paragraaf over vertrouwen zijn verbeterpunten genoemd wat betreft het vertrouwen binnen de samenwerking. Vertrouwen wordt gezien als de basis, maar moet in sommige gevallen nog hersteld of verbeterd worden. Tussentijdse resultaten worden door verschillende wetenschappelijke werken genoemd als een effectieve methode om vertrouwen op te bouwen (Ansell & Gash, 2008; Chrislip & Larson, 1994; Roussos & Fawcett, 2000; Warner, 2006). Het delen wordt als cruciaal beschouwd voor het ontwikkelen van een positieve relatie, waarbij het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid wordt vergroot. Positieve communicatie en feedback dragen hier ook aan bij. Door enthousiasme te uiten wordt een positieve sfeer gecreëerd.

"En het is ook gewoon goed, denk ik, om gewoon de positieve dingen met elkaar te vieren. En ja, ik denk dat dat gewoon wel heel belangrijk is, ook gewoon voor je relatie onderling. Dat het gewoon ook gewoon gezellig en leuk is." (Respondent 7)

Echter, sommige respondenten benoemen uitdagingen. Ze geven toe dat ze mogelijk niet genoeg delen of dat het delen van resultaten nog geen automatisme is. Ze wijzen op een gebrek aan bewustzijn van het actief noemen van successen.

"En dan denk ik oh shit, ik heb helemaal niet vertelt dat die gozer geen lid meer is, snap je, dus het is nog niet top of mind genoeg om dat ook direct terug te delen. Dus nee, nog niet." (Respondent 15)

Verbeterpunten als het actief uitspreken van waardering wordt benoemd om een positieve sfeer te creëren en vertrouwen op te bouwen. O'boyle en Shilbury (2016) stellen dat het versterken van vertrouwen tussen de partners door middel van succesvolle tussenresultaten kan dienen als een solide basis voor verdere samenwerking. Hierdoor ontstaat er een netwerk dat in staat is om op een effectieve en efficiënte manier te functioneren, met partners die op elkaar kunnen vertrouwen en gezamenlijk kunnen werken aan het behalen van gemeenschappelijke doelen. Het delen van deze resultaten is dus belangrijk om een goede samenwerking op te bouwen en te behouden.

5.3 Vitaliteitsonderzoek

5.3.1 Rol van het vitaliteitsonderzoek

De rol van het vitaliteitsonderzoek binnen het samenwerkingsproces is erg divers. In sommige gevallen wordt het vitaliteitsonderzoek ingezet als onderdeel van het samenwerkingsproces, terwijl bij andere het vitaliteitsonderzoek buiten het samenwerkingsproces valt. De rol van het vitaliteitsonderzoek kan worden beschouwd als een instrument dat verschillende functies vervult, afhankelijk van de betrokken partijen en hun perspectieven. Zo wordt het vitaliteitsonderzoek door Rotterdam Sportsupport ingezet om meer inzicht te krijgen de status en behoeften van de verenigingen. Het onderzoek wordt gezien als een waardevolle bron van gegevens voor zowel de verenigingen als Rotterdam Sportsupport.

"Ja, ik denk dat het voor ons heel belangrijk is dat we het hebben, omdat het gewoon onze data geeft."
(Respondent 1)

Het biedt een overzicht van de huidige stand van zaken en de mogelijke knelpunten die spelen binnen de vereniging. Het wordt gezien als een waardevol instrument voor benchmarking en het identificeren van trends binnen de verenigingen. Met het onderzoek kunnen verenigingen worden vergeleken met voorgaande jaren en kunnen eventuele veranderingen worden gesignaleerd.

"Dus dat geeft voor mij een inzicht van de vereniging op dat moment. En met die data kunnen we ook de vergelijking maken met hetzelfde moment vorig jaar en het jaar daarvoor. Dus je ziet daar ook een tijdsbeeld en kan er een trend uit herkennen. Dus dat bij elkaar opgeteld en over het grote geheel genomen is, is het ook heel relevant, want je kan wel bepaalde dingen signaleren." (Respondent 4)

De mening van de bestuursleden over het vitaliteitsonderzoek varieert sterk. Sommige uiten kritiek op de omvang en herhaling van vragen en twijfelen over de relevantie van de verzamelde informatie. Zo uit respondent 5 zijn gevoel van overweldiging door de hoeveelheid vragen en twijfelt hij aan de waarde van de uitkomsten, waarbij hij opmerkt:

"Het mag wel iets minder allemaal. Het is gewoon heel veel wat er gevraagd wordt en ik vraag me ook af of je daar dan nog eigenlijk een conclusie uithaalt."

Anderen zien het onderzoek als een nuttig instrument om de progressie van hun vereniging te volgen en mogelijke verbeterpunten te identificeren. Deze respondenten zien het onderzoek als een nulmeting om te bepalen hoe de vereniging presteert. Respondent 10 pleit daarentegen wel voor een meer gerichte benadering van het onderzoek, waarbij de vragen beter afgestemd worden op de specifieke behoeften en kenmerken van verschillende sporttakken:

"Het is heel erg geënt op de teamsport van voetbal hockey en dat doe ik dan ook elke keer aan kaarten, zo van daar vallen wij niet in."

Sommige respondenten pleiten voor meer diepgaande en open vragen om een vollediger beeld te krijgen van de uitdagingen en successen van de vereniging. Respondenten benoemen het gebrek aan opvolging en acties op basis van de resultaten als ander kritiekpunt. Er mist duidelijkheid over de mogelijke vervolgstappen op basis van de resultaten. Hierdoor worden de kansen en inzichten niet volledig benut. Zo zoekt respondent 13 naar concrete manieren om de verkregen informatie om te zetten in acties:

"Ik moet je zeggen, ik ben nog een beetje zoekende naar wat we met de resultaten moeten gaan doen. Want we hebben hem toen besproken en toen heeft mijn voorganger hem ingevuld. En behalve dat we het hebben besproken, is het daar ook bij gebleven en dat vind ik zonde van de tijd en de energie, dus ik zoek ook echt even naar die toegevoegde waarde."

Door sommige gebiedsconsulenten wordt het onderzoek gebruikt om prioriteiten te stellen en acties op te volgen. De resultaten worden door hen gebruikt als hulpmiddel om contactmomenten te plannen. Het biedt inzicht in de situatie van sportverenigingen en stelt de gebiedsconsulenten in staat om werkzaamheden daarop aan te passen. Al geven er ook respondenten aan dat het vaak al bekende informatie is.

“Maar over het algemeen is het voor mij wel bekende informatie. Dus verbaasde mij de antwoorden niet zozeer, maar kan ik er wel weer een soort van extra contactmoment soms even uithalen om te kijken van oké, je hebt dit ingevuld, wil je hier meer begeleiding in?” (Respondent 2)

Patel et al. (2021) geven aan dat het delen van informatie een belangrijk onderdeel is van een succesvolle samenwerking. Het delen van informatie kan bijdragen aan het bereiken van een gezamenlijk doel. Het legt de basis voor verdere samenwerking. Het vitaliteitsonderzoek kan worden ingezet als middel om informatie te delen. Er is alleen te zien dat lang niet iedereen het onderzoek op dezelfde manier gebruikt. De één gebruikt het als basis om mee verder te werken, terwijl de ander het meer ziet als een gedoe om te versturen en er verder niet veel mee doet.

Vanuit de gebiedsconsulenten is er gekeken of het vitaliteitsonderzoek hen helpt om effectiever te werken. De meningen zijn hierover verdeeld. Zo geeft respondent 3 aan dat het vitaliteitsonderzoek hem helpt om effectiever te werken. Hij benadrukt dat hij zonder dit onderzoek zelf een alternatieve methode zou bedenken om dezelfde input te krijgen. Andere gebiedsconsulenten twijfelen aan de effectiviteit van het onderzoek, of gebruiken het onderzoek niet veel. Ze geven aan dat het onderzoek soms nuttig is, vooral bij grote discrepanties tussen observaties en ingevulde resultaten, maar dat volgens hen effectiviteit draait om persoonlijke interactie en niet om het vitaliteitsonderzoek.

“Het gaat gewoon allemaal om tijd, om relatie, om hoe vaak ik bel, hoe vaak zij mij benaderen, wil dat effectief zijn. En dat heeft niks te maken met het vitaliteitsonderzoek.” (Respondent 1)

Daarnaast uiten respondenten meningen over de complexiteit en tijdsbesteding van het onderzoek. Het wordt door sommige erkent als nuttige tool om een bepaalde verwachtingen te checken, maar respondenten twijfelen of de inspanning die ervoor wordt gedaan, afweegt tegen de resultaten die het opleveren. Het vitaliteitsonderzoek heeft dus lang nog niet altijd een prominente rol in het samenwerkingsproces. De respondenten gebruiken het onderzoek naar wens en niet volgens een vaste procedure. De gebiedsconsulent is hierin een bepalende factor. In hoeverre diegene het onderzoek gebruikt en opvolging geeft aan de resultaten, bepaalt hoeveel de verenigingen aan het onderzoek hebben.

5.3.3 Redenen invullen vitaliteitsonderzoek

Ondanks de kritiepunten op het onderzoek, hebben vrijwel alle respondenten het onderzoek ingevuld. Er worden verschillende motieven benoemd om aan het onderzoek deel te nemen. Respondenten benoemen het vooruitzicht op directe voordelen wat deelname aantrekkelijk maakt. Dit betreft het geldbedrag dat verbonden is aan deelname en het aanvragen van gratis VOG's als een belangrijke motivator. Daarnaast speelt ook het aspect van belangenbehartiging een rol, waarbij de uitkomsten van het onderzoek gebruikt worden om beleid te vormen en de belangen van de verenigingen te vertegenwoordigen bij instanties als de gemeente.

“Nou ja, goed wat ik net zei tweeledig. En dus subsidie voor de jeugd en dat ik het belangrijk vind dat er wel gegevens worden uitgewisseld. En goed Sportsupport die maakt daar natuurlijk beleid op, die vertegenwoordigt ons bij een wethouder of bij een ambtenaar. Dus het is goed dat zij weten wat er speelt en waar de hulpvraag naar uit gaat.” (Respondent 5)

Andere respondenten benadrukken dat deelname aan het onderzoek een manier is om de continuïteit van de vereniging te waarborgen. Het biedt de kans om de prestaties van de vereniging te vergelijken met andere verenigingen, wat waardevolle inzichten kan opleveren voor verbetering. Daarnaast wordt het gezien als een vorm van wederkerigheid en onderlinge steun tussen de vereniging en Rotterdam Sportsupport.

“Ik vind het één niet meer dan fatsoenlijk dan als die vraag gesteld wordt om daaraan mee te werken. Dus dat is eigenlijk gewoon in de relatie normaal. En twee, ben ik echt benieuwd naar wat dit oplevert als een soort van benchmark, zeg maar.” (Respondent 15)

Tegelijkertijd kunnen tijdsdruk en andere prioriteiten binnen de verenigingen een belemmering vormen voor deelname aan het onderzoek.

5.3.4 Verwachtingen van wat het vitaliteitsonderzoek oplevert

De respondenten hebben bepaalde verwachtingen bij wat het vitaliteitsonderzoek oplevert in het geheel. Vanuit de organisatie gezien levert het waardevolle inzichten op. Het wordt gebruikt als instrument voor data-analyse, besluitvorming en benchmarking. Het stelt de organisatie in staat om trends te identificeren en prestaties te meten. Zo kan inzicht worden verkregen in de behoeften en tevredenheid van verenigingen. Dit kan de gebiedsconsulenten vervolgens in staat stellen om gerichte ondersteuning te bieden en eventuele problemen aan te pakken.

“Ja voor ons geeft het natuurlijk wel een beeld gedurende het jaar. Daarom is het voor ons gewoon heel waardevol en dat probeer ik ook de vereniging te vertellen, van joh het is voor ons heel belangrijk. Zo kunnen wij gedurende het jaar gewoon zien waar je behoefte aan hebt en er zit een headsup in naar de gemeente om te laten zien hoe de vereniging er in algemene zin voor staat.” (Respondent 2)

Vanuit de vereniging gezien streven zij naar verschillende doelen en voordelen. Allereerst willen ze concrete tips en oplossingen ontvangen, zoals het identificeren van knelpunten en het bieden van ondersteuning bij het werven van vrijwilligers. Ze hopen dat het onderzoek inzicht biedt in gedeelde problemen en dat er gezamenlijke oplossingen kunnen worden gevonden.

“Maar het is fijn om een beeld te hebben van hoe je ervoor staat ten opzichte van andere verenigingen. Ook als je bijvoorbeeld iets wil met het verhogen van je contributie in hoeverre je jezelf dat uit de markt prijst bijvoorbeeld ten opzichte van andere verenigingen.” (Respondent 14)

Verder verwachten de verenigingen dat het onderzoek hen in staat stelt om te leren van andere verenigingen. Ze willen ervaringen delen en vergelijken om te zien hoe andere clubs omgaan met vergelijkbare problemen. Door te leren van andere hopen ze hun eigen vereniging te verbeteren en gezamenlijk sterker te staan. Momenteel wordt het vitaliteitsonderzoek niet door alle gebiedsconsulenten hetzelfde ingezet. De dingen die verenigingen eruit willen halen worden nu dan ook lang niet altijd behaald.

5.4 Collaborative performance

Wanneer het samenwerkingsproces op een gewenste manier is ingericht kunnen samenwerkingsprestaties worden bereikt. In de volgende paragraaf zijn de verschillende prestaties die uit een samenwerking kunnen komen uitgewerkt.

5.5.1 Effectiviteit

- **Belangrijke componenten binnen een effectieve samenwerking**

De eerste prestatie gaat over effectiviteit. Er is aan de respondenten gevraagd wat zij belangrijke componenten vinden om effectief te kunnen samenwerken. Uit de eerdere analyse van het samenwerkingsproces blijkt dat de componenten die ze als belangrijk beschouwen niet altijd worden terug gezien in de praktijk. Volgens de literatuur moeten individuen goed kunnen communiceren en luisteren om effectief te kunnen samenwerken (Mohrman & Cohen, 1995). Het belang van communicatie wordt door de respondenten erkend. Dit betreft heldere communicatie over doelen, middelen, verwachtingen en voortgang. Een goede communicatie zorgt ervoor dat alle betrokken partijen op de hoogte zijn van elkaars bijdrage. Het gaat hierbij niet alleen om het delen van informatie, maar ook over het begrijpen van elkaars doelen, behoeften en uitdagingen.

“Ja, communicatie denk ik als allerbelangrijkste. Communicatie over gemeenschappelijke doelen, communicatie over wat het resultaat is en waar je naartoe wil. Ja, dat is eigenlijk zo allesomvattend.”
(Respondent 15)

Daarnaast benadrukken meerdere respondenten het belang van een gedeeld doel als fundament voor een effectieve samenwerking. Dit gezamenlijke doel fungeert als kompas dat alle partijen richting geeft.

“Maar het begint denk ik wel met een duidelijk gezamenlijk doel, want anders dan kan je zomaar twee kanten op bewegen zonder dat je zelf door hebt dat je dat aan het doen bent.” (Respondent 13)

Verder wordt het belang van betrokkenheid, toewijding en flexibiliteit van alle partijen binnen de samenwerking benadrukt. Ook vertrouwen wordt door de respondenten aangeduid als cruciaal element in een samenwerking. Het gaat hierbij om het hebben van vertrouwen in elkaars intenties en capaciteiten. Hierbij wordt het gewaardeerd om open kaart te spelen en geen dubbele agenda's te hebben.

“Dat je het eens bent over wat je kan betekenen voor elkaar en dat je daar inderdaad ook gewoon open kaart over speelt, geen dubbele agenda's. Dat het duidelijk is wat de doelen zijn van de samenwerking en hoe je je daar gezamenlijk voor inzet.” (Respondent 14)

Een proactieve houding en bereidheid om samen te werken worden ook als belangrijk beschouwd. Dit omvat het tonen van interesse in elkaar behoeften en het bieden van ondersteuning waar mogelijk. Hieronder valt bijvoorbeeld het delen van kennis en expertise. Het belang van zichtbaarheid en beschikbaarheid wordt benadrukt om een goede relatie op te kunnen bouwen. Dit omvat het actief aanwezig en beschikbaar zijn voor ondersteuning en overleg.

“Je moet ook laten zien dat je zelf bereid ben om iets te doen, dus dat vind ik ook wel belangrijk.”
(Respondent 3)

Kijkend naar de uitkomsten van het onderzoek van Ansell en Gash (2008) hebben ook zij een reeks factoren geïdentificeerd die belangrijk zijn binnen een samenwerkingsproces. Deze factoren omvatten face-to-face dialoog, het opbouwen van vertrouwen en de ontwikkeling van betrokkenheid en gedeeld begrip. Deze factoren komen overeen met wat de respondenten benoemen. In de eerdere paragrafen is naar voren gekomen dat deze componenten nog niet altijd zijn terug te zien binnen de samenwerking.

- Componenten die minder goed gaan binnen de samenwerking

Kijkend naar de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de verenigingen hebben respondenten ook verschillende componenten benoemd die momenteel minder goed gaan. Zo wordt benoemd dat er onduidelijkheden bestaan over wie verantwoordelijk is of wat de mogelijkheden zijn. Verschillende respondenten wijzen op het gebrek aan duidelijkheid en communicatie als struikelblok binnen de samenwerking. Dit omvat ook het gebrek aan duidelijkheid over de beschikbare ondersteuning.

“Ik denk dat sommige verenigingen nog niet goed weten wat we te bieden hebben. Dat ja ze alleen het topje van de ijsberg kennen. En misschien heeft de ijsberg ook wel meerdere topjes en dan kennen ze maar één topje.” (Respondent 4)

Respondenten pleiten voor meer transparantie en duidelijkheid over de beschikbare ondersteuningsproducten en hoe deze benut kunnen worden. Er heerst daarnaast veel onduidelijkheid over rollen, taken en verdelingen. De gebiedsconsulenten beschrijven hun rol als het zijn van het eerste aanspreekpunt voor verenigingen. De taken worden samengevat in het ondersteunen, adviseren en het verbinden van verenigingen met experts of andere externe partijen. Als er vervolgens wordt gekeken naar wat de verenigingen antwoorden op de vraag waar ze Rotterdam Sportsupport voor kunnen gebruiken benadrukken respondenten dat er veel onduidelijkheid bestaat over de rol en taken van de gebiedsconsulent. Respondenten benoemen onvoldoende initiatief van beide kanten om zich te informeren over de beschikbare ondersteuning als oorzaak.

“Maar nee, ik weet zeker niet waar we ze allemaal voor zouden kunnen gebruiken. Dus ik vind, ja, ik denk dat Sportsupport misschien wat actiever kan zenden, is mijn ervaring van het afgelopen jaar. Maar ik denk ook dat wij als vereniging actiever zouden kunnen halen, of misschien wel moeten halen.” (Respondent 15)

Naast onduidelijkheid over de dienstverlening van Rotterdam Sportsupport is er ook veel onduidelijk over de rol van de drie uitvoerende partijen van de gemeente. Dit betreffen Sportbedrijf Rotterdam, Rotterdam Sportsupport en Topsport Rotterdam. Een terugkerend thema is de onduidelijkheid bij sportverenigingen over welke organisatie zij moeten benaderen voor verschillende behoeftes.

“Nou, kijk wat het ingewikkeld maakt, maar dat is mijn persoonlijke mening. Als ik naar onze situatie kijk, wij zijn de vereniging, dan heb je Sportsupport die er eigenlijk voor de verenigingen is. Dan heb je de gemeente Rotterdam die, laat maar zeggen, eigenaar is van de accommodatie. Die hebben dat hele beheer stuk weer uitbesteed aan Sportbedrijf Rotterdam. Ja je raadt het al, wij zijn de vereniging, maar hebben met zoveel partijen te maken dat voordat je iets voor elkaar krijgt, weet je jongens, dan zijn we serieus soms maanden, jaren verder.” (Respondent 6)

Terugkijkend naar de componenten die door de respondenten als belangrijk worden gevonden om effectief te kunnen samenwerken zijn deze niet altijd terug te zien in het huidige samenwerkingsproces. De respondenten willen een samenwerking waarbij goed wordt gecommuniceerd, er helder begrip is van elkaar doelstellingen en er toewijding en bereidheid is om samen te werken. Kijkend naar de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen is te zien dat er veel onduidelijkheden zijn. Onduidelijkheid over elkaars taken, elkaars doelen, en überhaupt te weinig initiatief om de andere partij goed te begrijpen.

- Bijdrage samenwerking aan effectiviteit sportverenigingen

Daarnaast is er gekeken of de samenwerking bijdraagt aan het effectief halen van doelen voor de sportverenigingen. Dit is van belang omdat de druk op het vrijwilliger kader moet worden verminderd. Er komen steeds meer taken op de schouders van steeds minder mensen te liggen (Donnelly & Harvey, 2011). Respondenten benoemen dat Rotterdam Sportsupport een cruciale rol speelt bij het

ondersteunen en helpen van verenigingen om hun doelen te bereiken. De respondenten benadrukken de samenwerking als belangrijk om groei te bevorderen en concrete resultaten te kunnen behalen, zoals het vergroten van het aantal leden of het verkrijgen van subsidies.

“Om onze groei voort te zetten. Want een jaar geleden waren wij in opstartfase, dus als groeiende vereniging is het allergrootste doel dat je voor ogen hebt om op korte termijn groot te worden en break even kunnen draaien. Nou, dit hebben wij bereikt en dat is mede door de hulp die wij van de gebiedsconsulent ontvangen hebben.” (Respondent 12)

Op de vraag hoe respondenten de ideale situatie wat betreft de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de verenigingen zien wordt het belang van proactieve communicatie benoemd. Respondenten geven aan dat dit mogelijke problemen kan voorkomen en er hierdoor efficiënter gereageerd kan worden op de behoefte van de sportverenigingen. Het belang van regelmatige updates en communicatie wordt benadrukt, zodat potentiële vraagstukken tijdig naar voren komen en aangepakt kunnen worden.

“Nou ja, kijk nu moeten wij eerst een hulpvraag hebben om het te kunnen stellen. Als wij bijvoorbeeld elke maand bij wijze van bij elkaar zouden zitten en ik elke maand een update zou geven over hoe het gaat, zouden hun misschien aan de hand van die updates een vraagstuk kunnen bedenken. Ja, weet je waardoor ik niet hoeft te wachten tot die vraag komt, maar hun al gelijk kunnen schakelen ter voorkoming van dat we daar tegenaanlopen.” (Respondent 9)

Respondenten geven aan dat ze graag pro-actiever ondersteund willen worden. Goede communicatie kan zorgen voor duidelijkheid, begrip en betrokkenheid bij de samenwerking (Warner, 2006). Dit kan bevorderd worden door regelmatige vergaderingen, heldere communicatiekanalen en het delen van informatie. Tegelijkertijd erkennen respondenten dat de verenigingen ook een rol spelen in het initiëren van contact en het benutten van de beschikbare ondersteuning.

5.5.2 Legitimiteit

De volgende prestatie gaat over legitimiteit. Legitieme organisaties worden gezien als betrouwbare partners (Brown, 1998). Uit de literatuur komt naar voren dat sportverenigingen worden beschouwd als legitieme organisaties (Vos et al., 2011). Naast dat sportverenigingen als legitiem worden beschouwd, is het ook belangrijk dat de samenwerking als legitiem wordt gezien. Dit houdt in dat de samenwerking wordt erkend en geaccepteerd als rechtmatig en passend door de betrokken partijen (Beetham, 2001). Respondenten beschouwen Rotterdam Sportsupport als organisatie die een waardevolle bijdrage levert aan de samenleving. Het belang van de organisatie voor verenigingen wordt benadrukt, vooral omdat veel verenigingen worden gerund door vrijwilligers en begeleiding nodig hebben om effectief te kunnen functioneren. De organisatie helpt om verenigingen stabiel te houden en te laten groeien. Respondenten benadrukken dat de hulp van Rotterdam Sportsupport niet alleen ten goede komt aan de verenigingen, maar ook de samenleving als geheel. De organisatie dient als verbinder tussen de mensen, de stad en de gemeente.

“Nou zeg maar het in stand houden, het vitaal houden van verenigingen. En verenigingen zijn waar we op terugvallen voor de verbinding in de samenleving. Die borging dat dat in stand blijft. Ja, daar dragen zij natuurlijk in belangrijke mate aan bij. Anders is het veel individualistischer hoe iedereen het organiseert. Dus ja, die verbindingen die borging zijn denk ik hele belangrijke elementen erin.” (Respondent 13)

Respondenten benadrukken de verbindende kracht van Rotterdam Sportsupport voor verenigingen in Rotterdam. Het belang van de organisatie als een partner voor ondersteuning en advies wordt benoemd. De organisatie wordt gezien als waardevolle informatiebron. De dienstverlening zorgt voor tijdsbesparing bij vrijwilligers en helpt om complexe vraagstukken te navigeren.

“Ik denk dat heel veel verenigingen gewoon er baat bij hebben dat ze worden ondersteund om de weg te vinden. Het zijn allemaal vrijwilligers die in die verenigingsbesturen zitten, dus die moeten toch een beetje bij de hand genomen worden om de weg te vinden.” (Respondent 5)

Op de vraag welke invloed het zou hebben als Rotterdam Sportsupport zou verdwijnen zijn respondenten het dan ook eens. De respondenten benadrukken dat het verlies van Rotterdam Sportsupport aanzienlijke uitdagingen zou opleveren. Verenigingen zouden expertise verliezen, netwerk mogelijkheden verdwijnen en ondersteuningsmogelijkheden missen. Daarnaast voorzien respondenten frustratie en een verminderende samenwerking met externe partijen wanneer Rotterdam Sportsupport zou ontbreken.

“Ik denk dat dan de clubs best wel gefrustreerd kunnen raken, omdat er dan een hele belangrijke schakel wegvalt tussen hen en de omgeving waarin ze verkeren.” (Respondent 8)

Doordat de respondenten aangeven dat er veel uitdagingen zouden zijn wanneer Rotterdam Sportsupport er niet meer zou zijn, kan worden geconcludeerd dat Rotterdam Sportsupport een waardevolle bijdrage levert. De samenwerking moet worden gezien als legitiem, eerlijk, transparant en in overeenstemming met de geldende normen, regels en waarden (Beetham, 2001). Een samenwerking met een hoge legitimiteit heeft meer steun en draagvlak van de betrokken partijen, wat kan bijdragen aan het succes en de effectiviteit ervan. Uit de antwoorden van de respondenten is te zien dat de samenwerking waarde levert. Desondanks zijn er veel verbeterpunten benoemd die de waarde van de samenwerking kunnen verhogen.

5.5.3 Aanpassingsvermogen

De laatste prestatie gaat over het aanpassingsvermogen. Organisaties die het beste kunnen reageren op veranderingen in hun omgeving hebben de grootste overlevingskansen (Argyris & Schon, 1978; Lawrence & Lorsch, 1967; Senge, 1992). Enerzijds is er een groep respondenten die gelooft dat de vereniging goed in staat is om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Er wordt benadrukt dat het kennen van de leden en het trouw blijven aan de identiteit van de vereniging sleutelementen zijn.

“Nee, ik denk dat wij ons wel best wel goed kunnen aanpassen, omdat wij juist met die mensen te maken hebben, zeg maar. Onze vereniging bestaat uit die mensen, dus in die zin hoeven wij ons niet in aan te passen. We moeten vooral gewoon blijven wie we zijn, dat is heel belangrijk. En vooral ook weten wat voor mensen wij in huis hebben. En juist omdat we dat weten gaat het wel goed.” (Respondent 9)

Anderzijds zijn er ook respondenten die uitdagingen zien in het omgaan met veranderingen. Zo wijst respondent 13 op bredere maatschappelijke ontwikkelingen als teruglopende ledenaantallen en stijgende kosten, die ook de sportvereniging treffen.

“Nou dat is natuurlijk altijd lastig, want je hebt sinds corona te maken met teruglopend ledenaantallen en toenemende kosten. Ja of je nou in de zorg, in de sportbranche, een commercieel bedrijf of voor de gemeente werkt, dat zijn dingen die overal spelen en die voor iedereen lastig zijn. Dus dat maakt het voor een sportvereniging ook lastig.” (Respondent 13)

Respondenten benoemen dat de flexibiliteit van de vereniging helpt om concrete veranderingen te omarmen, maar dat er blijvende uitdagingen zijn. Een terugloop van vrijwilligers wordt benoemd. Steeds meer mensen worden consument in plaats van participierend lid, dus dat blijft volgens respondenten lastig. Dat er verschillende benaderingen worden gebruikt is niet gek. In de literatuur komt naar voren dat sommige verenigingen bewust kiezen voor een interne oriëntatie en proberen de toenemende complexiteit buiten de deur te houden. Ze richten zich op het zorgen voor goed georganiseerde interne

activiteiten en proberen zich af te sluiten voor de buitenwereld. Aan de andere kant zijn er verenigingen die juist de complexiteit in de omgeving benutten om hun eigen ontwikkeling vorm te geven (Lucassen & Van der Roest, 2018). De strategie of oriëntatie van een vereniging moet passend zijn bij de eigen context, zoals cultuur, capaciteiten en omgeving. Niet alle verenigingen hoeven dezelfde kant op te bewegen om te kunnen overleven (Hannan & Freeman, 1989). De samenwerking moet dus worden aangepast om de strategie van de vereniging, waardoor niet elke samenwerking hetzelfde zal zijn. In de praktijk is het hierdoor soms lastig om verenigingen zich goed te laten aanpassen. Er moet worden gekeken naar welke verenigingen het best een bredere maatschappelijke rol kunnen aannemen, zonder te ver van de kern van de vereniging te raken.

- **Bijdrage samenwerking aanpassingsvermogen sportverenigingen**

Om succesvol te blijven, moeten sportverenigingen zich blijven aanpassen aan de veranderende omstandigheden (Van Bottenburg, 2013). Dit vereist een proactieve houding, het vinden van nieuwe manieren om leden aan te trekken en te behouden, en het behouden van hun unieke rol en bindende kracht in de gemeenschap. Door samen te werken en te zorgen voor voldoende middelen, zoals leden, begeleidend kader, een geschikte accommodatie, financiën en een duidelijk beleid, kunnen sportverenigingen hun kernfunctie blijven vervullen, een waardevolle rol blijven spelen in de samenleving en inspelen op veranderingen. De beschikbaarheid van hulpbronnen blijkt in grote mate samen te hangen met de hoeveelheid problemen en effectiviteit van de clubs (Vos, 2012; Wicker & Breuer, 2013). Op de vraag of de samenwerking zorgt dat de verenigingen zich makkelijker kunnen aanpassen antwoorden de respondenten het volgende. Sommige respondenten benadrukken de signaleringsrol van Rotterdam Sportsupport. Andere benoemen de rol van het delen van ideeën en ondersteuning in het voorbereiden van verenigingen op toekomstige uitdagingen.

“Nou, ik denk dat wij als organisatie heel vaak die veranderingen als eerste signaleren. Parkeren is een goed voorbeeld.” (Respondent 1)

Echter tonen andere respondenten enige scepsis in de ondersteuning bij het aanpassen aan veranderingen. Zij vinden dat veranderingen binnen de vereniging niks met Rotterdam Sportsupport te maken hebben. Desondanks benadrukken verschillende respondenten de cruciale rol die Rotterdam Sportsupport speelt als een bron van kennis, ondersteuning en advies voor verenigingen. Ze geven aan anders moeite te hebben om hun weg te vinden in de complexe omgeving van subsidies, regelgeving en ontwikkelingen. Deze respondenten erkennen de waarde van de ondersteuning die de organisatie biedt bij het stellen van doelen, het ontwikkelen van strategieën en het verkrijgen van inzicht in actuele thema's en uitdagingen.

“Ja je moet het zo zien. Wij zijn het schip met een mooi zeil en de gebiedsconsulent is eigenlijk de wind die ons blaast in de verre wateren.” (Respondent 12)

Over het algemeen vinden de respondenten dat de samenwerking dingen makkelijker maakt voor verenigingen, waaronder ook het aanpassen aan grote veranderingen.

6. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: *'Welke wederzijdse verwachtingen hebben sportverenigingen en de gebiedsconsulenten ten aanzien van het samenwerkingsproces en op welke manier draagt dit bij aan het functioneren van de vereniging?'.* Om dit te achterhalen is kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hierbij is de routekaart ontwikkeld voor collaboratief bestuur gebruikt en kan worden geconcludeerd dat deze ook bruikbaar is op publiek bestuur. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deze hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen.

De respondenten zien sportverenigingen als cruciale instelling met potentie om een veelzijdige maatschappelijke rol te vervullen. De nadruk ligt voornamelijk op het verbindende karakter van sport, waarbij respondenten benadrukken hoe sport mensen van verschillende achtergronden samenbrengt, interactie verbetert en een gevoel van gemeenschap creëert binnen de vereniging. Daarnaast erkennen ze dat sportverenigingen niet alleen fungeren als locatie voor sportparticipatie, maar ook als belangrijke plek voor sociale ontwikkeling, educatie en gezondheidsbevordering. Hoewel er erkenning is voor het potentieel van sportverenigingen om bredere maatschappelijke doelen te dienen, worden ook uitdagingen en twijfels geuit met betrekking tot de effectiviteit en impact van deze maatschappelijke rol. Dit komt met name door beperkte ruimte, tijd en financiële middelen. Zowel de respondenten als de theorie benadrukken dat de overlevingskracht van verenigingen goed moet zijn, voordat er kan worden bijgedragen aan bredere maatschappelijke doelen.

Binnen het samenwerkingsproces tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen zijn verschillende verwachtingen duidelijk geworden. De respondenten hebben onder andere verwachtingen aangegeven ten aanzien van het contact. Respondenten benadrukken het belang van face-to-face contact als meest gewaardeerde vorm van communicatie, vanwege de mogelijkheid om sterke relaties op te bouwen, diepgaande uitwisseling van ideeën te bevorderen en snelle actie en opvolging te stimuleren. Hoewel de gewenste frequentie van contact varieert afhankelijk van de behoeften, pleiten respondenten over het algemeen voor regelmatig en gebalanceerd contact. De vraag is of een hoge frequentie van contact haalbaar is in deze relatie doordat de vrijwilligheid van sportverenigingen en de grote accounts van de gebiedsconsulenten van invloed zijn. Hierbij moet een goede balans worden gevonden tussen het opbouwen en onderhouden van relaties en het voorkomen van overbelasting. Hoewel de behoefte aan contact uiteenloopt, is er consensus over het belang van goede communicatie om duidelijkheid, begrip en betrokkenheid binnen de samenwerking te bevorderen.

De belangen van de samenwerking zijn nog niet altijd goed afgestemd. Hoewel het overkoepelende doel van de samenwerking duidelijk is, namelijk het creëren en behouden van vitale en toekomstbestendige verenigingen, ontbreekt het aan expliciet gedeelde doelen en waarden. De gebiedsconsulenten benadrukken voornamelijk de focus op de doelen en wensen van de verenigingen als basis voor de samenwerking, terwijl sommige verenigingen pleiten voor meer aandacht voor de belangen van alle partijen om eenzijdigheid te voorkomen. Hoewel het afstemmen van belangen wordt erkend als middel om realistische verwachtingen te creëren en nieuwe mogelijkheden te ontdekken, is er nog geen duidelijke consensus over de aanwezigheid en vorm van regels en afspraken binnen de samenwerking. Sommigen geven de voorkeur aan informele communicatie en andere wijzen op de behoefte aan duidelijke richtlijnen voor structuur.

De verwachting met betrekking tot vertrouwen binnen het samenwerkingsproces variëren onder de betrokkenen. Over het algemeen wordt vertrouwen beschouwd als een cruciaal aspect van de samenwerking, waarbij wederzijds respect, begrip en het nakomen van beloftes centraal staan. Hoewel veel respondenten aangeven dat er een gevoel van wederzijds vertrouwen heerst, zijn er anderen die aangeven dat het vertrouwen nog moet groeien. Vooral bij nieuwe relaties of momenten waarop het vertrouwen moet worden hersteld. Het opbouwen van vertrouwen wordt erkend als een tijdrovend

proces dat een langdurige inzet vereist. Ondanks dat de meeste respondenten aangeven dat het vertrouwen wel goed zit, is dit niet altijd terug te zien in hun toewijding van aan de samenwerking. De toewijding aan het samenwerkingsproces varieert, waarbij de mate van vertrouwen een essentiële rol speelt. Over het algemeen tonen verenigingen een bereidheid om voldoende middelen in te zetten voor de samenwerking. Wel met een voorwaarde van duidelijke voordelen en resultaten. Pas wanneer het vertrouwen optimaal is en de betrokkenen weten wat ze aan elkaar hebben is er volledige bereidheid wat betreft toewijding. Dit komt echter wel met uitdagingen, zoals het vinden van geschikte vrijwilligers en de beperkte tijd van betrokkenen. De gebiedsconsulenten tonen ook bereidheid om middelen in te zetten, maar worden ook geconfronteerd met uitdagingen zoals beperkte capaciteit en expertise. De beschikbare tijd, middelen en het vertrouwen vormen dus beperkende factoren voor toewijding binnen de samenwerking.

Binnen het samenwerkingsproces streven de betrokkenen naar een gedeeld begrip door proactief en open te zijn in de uitwisseling van informatie. De meerderheid van de verenigingen benadrukt transparantie en openheid als essentiële pijlers voor een succesvolle samenwerking, waarbij ze Rotterdam Sportsupport zien als een waardevolle partner om problemen aan te pakken. Echter, blijven sommige verenigingen terughouden bij het delen van financiële informatie uit angst voor negatieve gevolgen. Ook hierbij komt naar voren dat het vertrouwen nog niet optimaal is. Onduidelijkheid over de rol van Rotterdam Sportsupport kan hiervoor als oorzaak worden gezien. Sommige respondenten geven aan niet te weten vanuit welk doel Rotterdam Sportsupport te werk gaat, waardoor er onduidelijkheid heerst over de verantwoordelijkheden en invloed van de organisatie.

De respondenten tonen een algemene bereidheid om tussentijdse resultaten actief te delen. Dit wordt gezien als een essentiële factor bij het opbouwen van vertrouwen en het vergroten van het gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid. Het delen van successen draagt bij aan een positieve relatie en een gezamenlijke inzet voor gemeenschappelijke doelen. Hoewel het belang van het delen van tussentijdse resultaten wordt erkend, zijn er ook nog uitdagingen. Bij sommige respondenten is er gebrek aan bewustzijn van het actief noemen van successen. Het actief uitspreken van waardering wordt benoemd als verbeterpunt om een positieve sfeer te creëren en vertrouwen op te bouwen. Dit is cruciaal voor een effectieve en efficiënte samenwerking.

De rol van het vitaliteitsonderzoek binnen het samenwerkingsproces hangt momenteel sterk af van de betrokken partijen en hun specifieke behoeften. Het onderzoek heeft momenteel geen prominente plek in het samenwerkingsproces. Voor Rotterdam Sportsupport is het een waardevolle bron van data, die inzicht biedt in de status van sportverenigingen. Het wordt gezien als een instrument voor data-analyse, besluitvorming en benchmarking. De verenigingen streven naar concrete tips en oplossingen, willen leren van andere verenigingen en hopen gezamenlijke problemen en oplossingen te identificeren. Er is kritiek op het onderzoek wat betreft de omvang, herhaling en relevantie van de vragen. Ook ontbreekt er opvolging van de resultaten. De gebiedsconsulenten gebruiken het vitaliteitsonderzoek naar eigen behoefte. Sommige gebruiken het om contactmomenten te plannen en prioriteiten te stellen. Andere gebruiken het nauwelijks en sturen alleen de resultaten door. Om het vitaliteitsonderzoek effectiever te maken is het van belang om de vraagstelling te verfijnen, de relevantie te vergroten en de opvolging te verbeteren. Op die manier kan het onderzoek beter aansluiten op de behoefte van alle betrokkenen en een meer prominente rol spelen in het samenwerkingsproces.

Het is belangrijk dat de verschillende sleutelvoorwaarden voor de samenwerking op één lijn worden gebracht om samenwerkingsprestaties te kunnen bereiken. Uit het samenwerkingsproces kunnen verschillende prestaties voortkomen. Eén daarvan is effectiviteit. De betrokkenen benadrukken communicatie, een gedeeld doel, betrokkenheid, toewijding, flexibiliteit en goede bereikbaarheid als belangrijke componenten voor een zo effectief mogelijke samenwerking. Een heldere communicatie over doelen, middelen verwachtingen en voortgang is essentieel, samen met begrip voor elkaars doelen, behoeften en uitdagingen. Een gezamenlijk doel fungeert als kompas voor de samenwerking, waarbij

Rotterdam Sportsupport als ondersteunende partij optreedt. Respondenten verwachten duidelijkheid over taken, doelen en beschikbare ondersteuning. Ze pleiten voor meer transparantie en betrokkenheid voor beide kanten. In de ideale situatie wordt proactieve communicatie benadrukt, waarbij problemen voorkomen kunnen worden door regelmatige updates en afspraken.

De respondenten hebben belangrijke componenten geïdentificeerd voor een effectieve samenwerking, maar constateren dat de huidige samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de verenigingen op een aantal vlakken kan worden verbeterd. Onduidelijkheid over verantwoordelijkheden, communicatie en beschikbare ondersteuning vormen struikelblokken. Verenigingen begrijpen niet volledig welke diensten beschikbaar zijn en er is meer behoefte aan transparantie en duidelijkheid over de ondersteuning. Daarnaast zorgt gebrek aan duidelijkheid over de samenwerking tussen de uitvoerende partijen van de gemeente dat processen worden vertraagd. Er liggen mogelijkheden om de samenwerking te verbeteren door meer helderheid en actieve betrokkenheid te stimuleren.

De bestuurders hechten veel waarde aan de samenwerking met Rotterdam Sportsupport, waarbij ze de organisatie zien als waardevolle bijdrage aan de samenleving en de verenigingen in Rotterdam. Rotterdam Sportsupport wordt erkend als een betrouwe partner die essentiële ondersteuning biedt aan verenigingen. Respondenten zijn het erover eens dat het verdwijnen van Rotterdam Sportsupport aanzienlijke uitdagingen met zich mee zou brengen, waaronder verlies van expertise, netwerkmogelijkheden en ondersteuning voor verenigingen. De respondenten erkennen over het algemeen ook de waarde van de samenwerking bij het vergroten van het aanpassingsvermogen van de verenigingen. De signaleringsrol van Rotterdam Sportsupport en het delen van ideeën en ondersteuning wordt benadrukt als waardevolle instrumenten voor toekomstige uitdagingen. De rol van Rotterdam Sportsupport wordt gezien als bron van kennis, ondersteuning en advies voor verenigingen, waardoor de samenwerking het gemakkelijker voor verenigingen maakt om zich aan te passen aan grote veranderingen.

Al met al is het woord 'samen' in samenwerken van belang. Alhoewel de literatuur van de routekaart een gewenste invulling van de verschillende onderdelen voorschrijft, is in dit onderzoek gebleken dat dit in de praktijk lastig kan zijn. Er spelen veel verschillende factoren mee waar rekening mee moet worden gehouden, zoals de vrijwilligheid van verenigingen en de grote accounts van Rotterdam Sportsupport. Rotterdam Sportsupport is er voor de verenigingen, maar de vereniging moet er ook zijn voor Rotterdam Sportsupport om de samenwerking te laten slagen. Voor sommige verenigingen gaat de samenwerking echt over het bevorderen van de overlevingskracht. Zij hebben ondersteuning nodig om te kunnen overleven en hun primaire doel uit te kunnen voeren. Maar voor andere verenigingen zit de overlevingskracht wel goed. In die gevallen kan Rotterdam Sportsupport een ander soort rol vervullen, waarbij de ondersteuning vooral gaat over het vergoten van de maatschappelijke impact van de sportverenigingen. Uiteindelijk is het belangrijk dat beide betrokkenen achter de samenwerking staan. Pas wanneer zowel de sportvereniging als de gebiedsconsulent zich volledig willen inzetten, de ander vertrouwd en weten wat ze aan elkaar hebben zullen de prestaties het grootst zijn. De resultaten uit dit onderzoek kunnen worden gebruikt om te samenwerking te optimaliseren, want uiteindelijk sta je #samen sterker. Alleen dan zorgen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen voor een optimale uitkomst.

7. Discussie & aanbevelingen

7.1 Discussie

In dit onderzoek is onderzocht of de routekaart, ontworpen door Douglas (2020), gebruikt kon worden om de sportcontext in kaart te brengen. Dit is gedaan door 15 semigestructureerde interviews uit te voeren. De verschillende aspecten uit de routekaart zijn toegepast om de samenwerking tussen sportverenigingen en Rotterdam Sportsupport in kaart te brengen. De verwachtingen die de respondenten hebben ten aanzien van de samenwerking zijn goed naar voren gekomen. De onderdelen uit de routekaart hebben een volledig beeld gecreëerd van hoe de samenwerking er momenteel uit ziet en waar de verbeterpunten liggen. De routekaart heeft gezorgd dat dit onderzoek een bijdrage levert aan de kennis over de relatie tussen verenigingen en ondersteuningsorganisaties. Ondanks dat de situatie in Rotterdam uniek is wat betreft de hoeveelheid tijd en geld er door de gemeente Rotterdam wordt vrij gemaakt om verenigingen te ondersteunen, kunnen de resultaten worden toegepast op een soortgelijke relatie. De resultaten uit dit onderzoek zijn te generaliseren naar een context met een langdurige relatie tussen sportverenigingen en een ondersteuningsorganisatie. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de kennis over de verwachtingen die verenigingen zowel binnen als buiten Rotterdam hebben ten opzichte van de samenwerking met een ondersteuningsorganisatie. De resultaten kwamen overeen met de verwachtingen van het onderzoek. Er zijn veel positieve punten van de samenwerking naar voren gekomen, maar er zijn ook genoeg verbeterpunten benoemd. Door het gebruik van de routekaart is hier een volledig beeld van ontstaan.

De resultaten van dit onderzoek bieden kansen om de prestaties van de samenwerking te vergroten. Kijkend naar de bevindingen die in de literatuurstudie naar voren zijn gekomen blijkt dat niet elke vereniging in staat is om bij te dragen aan maatschappelijke doelstellingen. Sommige verenigingen hebben ondersteuning nodig om de overlevingskracht te vergroten, terwijl dit bij andere verenigingen wel goed zit. Zij hebben juist baat bij een andere benadering, waarbij er meer wordt ingezet op de maatschappelijke rol van sportverenigingen. De resultaten van het onderzoek bevestigen dit. De samenwerking dient zich zowel voor de overlevingskracht van sommige verenigingen, als voor het vergroten van de maatschappelijke impact die sportverenigingen kunnen hebben. De resultaten die in dit onderzoek naar voren bieden handvaten om de samenwerking te verbeteren en de prestaties te vergroten.

7.2 Aanbevelingen voor de praktijk

De resultaten van dit onderzoek leiden tot verschillende aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn gericht op Rotterdam Sportsupport en hoe de samenwerking tussen de gebiedsconsulenten en sportverenigingen verbeterd kan worden. Om de prestaties van deze samenwerking te vergroten zijn de volgende aanbevelingen opgesteld.

7.2.1 Samenwerkingsproces

Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn er diverse aanbevelingen te formuleren om het samenwerkingsproces te optimaliseren. De volgende aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen in de verschillende onderdelen van de routekaart.

- **Verbeter de afstemming van belangen**

Er is ruimte voor verbetering in het vinden van een balans tussen flexibiliteit en formaliteit binnen de belangenafstemming in de samenwerking. Stel gedeelde doelen op en communiceer deze expliciet binnen de samenwerking. Ondanks dat het uiteindelijke doel voor de samenwerking duidelijk is, ontbreekt de samenwerking aan gedeelde doelen en belangen. Dit kan leiden tot misverstanden en een eenzijdige samenwerking. Deze doelen kunnen worden gesplitst naar doelen om ofwel de overlevingskracht ofwel de maatschappelijke impact te vergroten. Stel daarnaast formele, maar flexibele regels en afspraken op om de samenwerking te structureren. Sommige respondenten waarderen informele communicatie, maar formele afspraken zorgen voor duidelijkheid en structuur. Ontwikkel

bijvoorbeeld gezamenlijk vastgestelde richtlijnen en afspraken voor de samenwerking. Neem hier ook de frequentie van (face-to-face) contact mee.

- **Investeer in vertrouwensopbouw**

Creëer mogelijkheden voor continue vertrouwensopbouw door middel van transparantie en het naleven van afspraken. Vertrouwen is een proces dat tijd kost om te cultiveren en essentieel is voor een succesvolle samenwerking. Respondenten benadrukken dat vertrouwen moet worden opgebouwd door consistentie en open communicatie. Zorg daarom voor regelmatige updates en transparante communicatie over de voortgang en prestaties van de samenwerking. Het delen van tussentijdse resultaten kan dit bevorderen. Het moet voor betrokkenen duidelijk zijn wat de samenwerking oplevert.

- **Bevorder gedeeld begrip en informatie-uitwisseling**

Zorg voor een proactieve en open uitwisseling van informatie en ervaringen. Gedeeld begrip en transparantie zijn cruciaal voor een effectieve samenwerking. Creëer een centraal informatiepunt, zoals een website, waar alle betrokken partijen toegang hebben tot relevante informatie. Hier kunnen best practices en ervaringen worden gedeeld, waardoor verenigingen van elkaar kunnen leren. Zie ook aanbeveling 'ontwikkelen online platform'.

Door deze aanbevelingen te implementeren, kan de samenwerking binnen de organisatie worden versterkt, wat zal leiden tot betere communicatie, meer vertrouwen en uiteindelijk een succesvollere samenwerking met grotere prestaties.

7.2.2 Vitaliteitsonderzoek

Daarnaast zijn er aanbevelingen op basis van de resultaten van het vitaliteitsonderzoek. Het vitaliteitsonderzoek heeft momenteel geen prominente plek in het samenwerkingsproces. De volgende aanbevelingen kunnen hier verandering in brengen.

- **Structuur aanbrengen**

Gezien de diversiteit in het gebruik het vitaliteitsonderzoek, is het belangrijk om een evenwicht te vinden tussen standaardisatie en flexibiliteit. In de toekomst moet de rol van het vitaliteitsonderzoek binnen het samenwerkingsproces worden vastgesteld. De kritiepunten en verwachtingen moeten worden meegenomen om het vitaliteitsonderzoek opnieuw te positioneren binnen het samenwerkingsproces. Dit kan worden gedaan door een basisstructuur vast te stellen die voor iedere gebiedsconsulent geldt. Het vitaliteitsonderzoek zou moeten resulteren in concrete acties en opvolging om de waarde ervan te vergroten. Dit kan worden gedaan door actieplannen te ontwikkelen op basis van de resultaten van het vitaliteitsonderzoek met duidelijke stappen voor zowel verenigingen als gebiedsconsulenten.

- **Verbetering van de vraagstelling**

De kritiek op de omvang en herhaling van de vragen kan worden aangepakt door het verbeteren van de vragenlijst, waarbij minder relevante vragen worden verwijderd om de belasting voor de respondenten te verminderen. Daarnaast kunnen er gerichte vragen ontwikkeld worden die beter aansluiten bij de specifieke context en behoeften van de verenigingen. Dit kan betekenen dat er verschillende versies van de vragenlijst worden gemaakt voor verschillende typen sportverenigingen.

- **Ontwikkelen online platform**

Ontwikkel een online platform waar verenigingen eenvoudig toegang hebben tot de vragenlijst, de resultaten kunnen bekijken en kunnen vergelijken met andere verenigingen. De verenigingen hebben behoefte aan concrete tips en oplossingen, willen leren van andere verenigingen en hopen gezamenlijke problemen en oplossingen te identificeren. Via een online platform kan aan deze behoefte worden voldaan. Hierop kunnen verenigingen zowel Rotterdam Sportsupport als verenigingen onderling vragen

stellen, waardoor ze van elkaar kunnen leren. Dit platform kan een combinatie vormen met de eerder genoemde aanbeveling om een centraal informatiepunt te creëren.

Door deze aanbevelingen op te volgen, kan het vitaliteitsonderzoek beter geïntegreerd worden binnen het samenwerkingsproces tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen. Dit zal niet alleen leiden tot een efficiënter gebruik van het onderzoek, maar ook tot een hogere mate van betrokkenheid en tevredenheid onder alle betrokken partijen.

7.2.3 Samenwerkingsprestaties

Op basis van de resultaten van het onderzoek en de bevindingen omtrent de samenwerkingsprestaties van de samenwerking, is de volgende aanbeveling opgesteld om de effectiviteit, legitimiteit en aanpassingsvermogen van de samenwerking te verbeteren.

- **Verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden**

Stel een gedetailleerd overzicht op van de taken en verantwoordelijkheden van Rotterdam Sportsupport, Sportbedrijf Rotterdam en Topsport Rotterdam. Dit vermindert verwarring en zorgt ervoor dat verenigingen weten bij welke organisatie ze terecht kunnen voor verschillende behoeften. Stel daarnaast een overzicht op waarin wordt uitgelegd welke ondersteuningsproducten beschikbaar zijn en hoe deze kunnen worden benut om de overlevingskracht en/of de maatschappelijke impact te vergroten. Dit vermindert onduidelijkheden en maakt verenigingen bewust van de mogelijkheden en middelen die Rotterdam Sportsupport biedt. Ook dit kan op het centrale platform worden geplaatst.

Door deze maatregelen te implementeren, kan de samenwerking tussen Rotterdam Sportsupport en de sportverenigingen effectiever, transparanter en duurzamer worden, wat uiteindelijk bijdraagt aan het behalen van gezamenlijke doelen, het vergroten van het aanpassingsvermogen en de legitimiteit van de samenwerking vergroot.

7.3 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn meerdere beperkingen naar voren gekomen die het onderzoek mogelijk hebben beïnvloed. De grootste beperking was de respondentenselectie. Het contact met veel verenigingen ging moeizaam. Er ging veel tijd overheen voordat er een reactie kwam, waardoor het inplannen van de interviews langer duurde dan van tevoren gedacht. Dit heeft geresulteerd in een verandering in de respondentenselectie. De oorspronkelijke respondentenselectie bestond uit een groep van zowel verenigingen waar het contact goed mee was, als verenigingen waar minder goed contact was. Uiteindelijk hebben de meeste verenigingen waar het contact minder goed mee was niet gereageerd, of stonden er niet voor open. Hierdoor zijn er andere respondenten gekozen. Dit zou de resultaten over de tevredenheid van de samenwerking hebben kunnen beïnvloeden. Er zijn middels de interviews verschillende kritiekpunten achterhaald. De verwachtingen en bevindingen van beide betrokkenen zijn goed in kaart gebracht. Daarom kan worden gesteld dat deze aanpassing de resultaten niet heeft beïnvloed. Het spreken van verenigingen waarmee minder goed contact is kan nog steeds relevant zijn. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn om alle verenigingen te spreken die binnen het account van Rotterdam Sportsupport vallen. De verenigingen waarmee nu niet is gesproken hebben wellicht andere behoefte of wensen wat betreft de samenwerking. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om het onderzoek uit te voeren onder een grotere respondentenselectie of dit op te nemen in het vitaliteitsonderzoek.

Er is binnen dit onderzoek gekozen om de blokken collaborative process en collaborative performance uit te werken. De routekaart ontworpen door Douglas (2020) bestaat oorspronkelijk uit nog drie andere blokken, namelijk het institutional design, incentives for collaboration en facilitative leadership. Deze drie blokken hebben mogelijk invloed op het samenwerkingsproces, maar zijn binnen dit onderzoek niet meegenomen. Een suggestie voor vervolgonderzoek is om ook de andere drie blokken toe te passen op

deze context. Op die manier kan in kaart worden gebracht welke andere factoren mogelijk effect hebben op het collaborative process. Dit kan voor nog meer duidelijkheid zorgen over waarom het collaborative process momenteel zo is ingericht en op welke manier dit invloed heeft op de collaborative performance.

Verder kan de rol van de onderzoeker een beperking zijn geweest. De onderzoeker is werkzaam binnen Rotterdam Sportsupport waar dit onderzoek voor is uitgevoerd. De onderzoeker heeft buiten de interviews om opvattingen van de onderdelen van de routekaart meegekregen. Ook is de onderzoeker met haar werk bezig met het verbeteren van het vitaliteitsonderzoek, waardoor er mogelijk informatie is meegenomen. De onderzoeker was zich hiervan bewust en heeft hier continu aandacht aan gegeven en deze informatie zoveel mogelijk beschouwing gelaten om de resultaten van het onderzoek niet te beïnvloeden. Daarnaast heeft de onderzoeker tijdens het afnemen van de interviews met de gebiedsconsulenten van Rotterdam Sportsupport zichzelf buiten de rol als medewerker gezet. Op deze manier werden antwoorden niet te snel voor lief genomen, maar kon er worden doorgevraagd en gezocht naar diepgang.

In dit hoofdstuk zijn een aantal verbeterpunten benoemd. Door deze mee te nemen en het proces mee te verbeteren kan worden gezorgd voor meer prestaties. Uiteindelijk zijn de sportverenigingen en Rotterdam Sportsupport #samen sterker.

8. Literatuurlijst

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.

Babiak, K. (2007). Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization. *Journal of sport management*, 21(3), 338-376.

Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2013). Physical activity: An underestimated investment in human capital? *Journal of physical activity and health*, 10(3), 289-308. <https://doi.org/10.1123/jpah.10.3.289>

Barrick MR, Stewart GL, Neubert MJ, Mount MK. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83, 377–391.

Beetham D (2001) *Political Legitimacy*. Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell.

Benders, L. (2021, 26 oktober). Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie. Scribbr. Geraadpleegd op 18 januari 2022, via <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>

Bentrup, G. (2001). Evaluation of a collaborative model: A case study of analysis of watershed planning in the Intermountain West. *Environmental Management*, 27, 739–748. doi:10.1007/s002670010184

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.

Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Denken en doen. Boom.

Boven, M. (2018, 9 februari). *Vitalisering van de sportvereniging: top 3 knelpunten*. Hanzehogeschool Groningen. <https://research.hanze.nl/nl/publications/vitalisering-van-de-sportvereniging-top-3-knelpunten>

Brown, A. D. 1998. Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35: 35-58

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5th edition. Oxford: Oxford University Press.

Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Middleton Stone, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaboration: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44–55. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x

Burgelman, R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research. *Organization Science*, 2 (3), p.239- 262, DOI: 10.1287/orsc.2.3.239.

Chuang, E. & Wells, R. (2010). The role of inter-agency collaboration in facilitating receipt of behavioral health services for youth involved with child welfare and juvenile justice. *Children and Youth Services Review*, 32, 1814-1822.

Coalter, F. (2007). *A wider social Role for Sport: Who’s keeping the score?* Routledge.

- Crum, B. (1992), *Over de versporting van de samenleving*, Haarlem: De Vrieseborch, 1992.
- Websheet Sportverenigingen in Nederland | Mulier instituut.* (2021, 5 maart). Mulier Instituut. <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/websheet-sportverenigingen-in-nederland/>
- D'Amour D., Ferrada-Videla, M., Rodriguez, L.S.M. & Beaulieu, M.D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 1, 116-131.
- De complexe rol van de verenigingsondersteuner - Sport Knowhow XL.* (2018, 6 maart). <https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/112103/de-complexe-rol-van-de-verenigingsondersteuner>
- Deephouse, D.L. et al. 2016. Organizational legitimacy: six key questions. In: R. Greenwood, et al. ed., *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 2nd, Thousand Oaks, CA: Sage, 27–54
- De Jong, J. (2017, 9 maart). *RAAK project 'Vitalisering van de sportvereniging'* [Presentatieslides]. Hanze. https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/16138171/170303_Kick_off_RAAK_plenair.pdf
- Dekker, R. (2021). *Methoden van Onderzoek in Bestuurs- en Organisatiewetenschap* [Hoorcollege Blackboard].
- Donnelly, P. en J. Harvey, 'Volunteering in sport', p.55-71, in: B. Houlihan en M. Green, *Routledge Handbook of Sports Development*, New York, 2011.
- Douglas, S., Berthod, O., Groenleer, M., & Nederhand, J. (2020). Pathways to Collaborative performance: Examining the different combinations of conditions under which collaborations are successful. *Policy and Society*, 39(4), 638–658. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769275>
- Eekeren, F. van (2016). *De waardenvolle club: het besturen en managen van publieke waardencreatie in voetbalorganisaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). *Collaborative governance regimes*. Washington: Georgetown University Press.
- Gemeente Rotterdam. (2019, juni). *Actieprogramma verenigingen*. www.rotterdam.nl. <https://api.notubiz.nl/documents/7756872/1/file?version=2.0.0&open=browser&token=>
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek. Een praktische handleiding met COO-cursus*. Bussum: Coutinho.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38, 911-936.
- Gulati, R., & Nickerson, J. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19, 688–708. doi:10.1287/orsc.1070.03
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40, 619–652. doi:10.2307/2393756
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977, 1989). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard Univ. Press.

Hirsch, P. M., & Andrews, J. A. Y. 1984. Administrators' response to performance and value challenges: Stance, symbols, and behavior. In T. J. Sergiovanni & J. E. Corbally (Eds.), *Leadership and organizational culture*: 170-185. Urbana, IL: University of Illinois Press

Hoeijmakers, R., & Kalmthout, J. van (2019). Hoe zien sportverenigingen hun toekomst?: de grootste uitdagingen voor sportclubs, factsheet 2019/17. Utrecht: Mulier Instituut.

Hoeijmakers, R., & Kalmthout, J. van (2019). Organisatiekracht sportverenigingen in Nederland: factsheet 2019/14. Utrecht: Mulier Instituut

Hoeijmakers, R., & Kalmthout, J. van (2019). Vitale sportverenigingen in Nederland: factsheet 2019/13. Utrecht: Mulier Instituut.

Hoeijmakers, R., & Kalmthout, J. van (2021). Vitaliteit sportverenigingen in Nederland: ontwikkeling tussen 2018 en 2021, factsheet 2021/14. Utrecht: Mulier Instituut.

Hoeijmakers, R. (2022). Sportverenigingen in transitie?: Verbreding van diensten, professionalisering en instrumenteel gedrag bij sportverenigingen tussen 2007 en 2021. *Mulier Instituut*.

Hogan J, Holland B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100– 112.

RIVM. (2023). In 2023 zijn meer Nederlanders wekelijks gaan sporten | <https://www.rivm.nl/nieuws/in-2023-zijn-meer-nederlanders-wekelijks-gaan-sporten#:~:text=In%202023%20sportte%2056%25%20van%20de%20Nederlandse%20bevolking,dan%20in%202022%2C%20toen%20was%20dit%20nog%2053%25.>

Janssens, J. (2011). De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport. Amsterdam: HvA Publicaties

Kalmthout, J. van & Janssens, J. (2002). Verenigingsmonitor 2001. De stand van zaken in de sportvereniging. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF)

Kraut, R.E., Fussel, S.R., Brennan, S.E., Siegel, J. (2002). Understanding effects of proximity on collaboration: Implications for technologies to support remote collaborative work. Pp. 137-162 in Hinds, P. & Kiesler, S. (eds.), *Distributed work*. Massachusetts: Institute of Technology

Lasker, R.D., & Weiss, E.S. (2003). Broadening participation in community problem-solving: A multidisciplinary model to support collaborative practice and research. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 80, 14–60. doi:10.1093/jurban/jtg014

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organisation and Environment*. Cambridge (MA): Harvard Graduate School of Business Administration.

Lidmaatschap sportclubs en sportdeelname 2022 – Mulier Instituut. (n.d.). Mulier Instituut. <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/27765/lidmaatschap-sportclubs-en-sportdeelname-2022/>

Lucassen, J., & Kalmthout, J. V. (2015). Vitale clubs voor sport en samenleving. Kennisbron voor de stimulering van vitale en open sportverenigingen. Utrecht: Mulier Instituut.

Lucassen, J., & Van der Roest, J. (2018). Sportverenigingen in Nederland: Veerkrachtige verbanden voor sport (Vol. 480). Mulier Instituut

Maarten van Bottenburg & Kees Schuyt. (1996). DE MAATSCHAPPELIJKE BETEKENIS VAN SPORT. In kennisbanksportenbewegen.

NOC*NSF. <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=20&m=1422882661&action=file.download>

Majchrzak, A., Järvenpää, S. L., & Bagherzadeh, M. (2014). A review of interorganizational collaboration Dynamics. *Journal of Management*, 41(5), 1338–1360. <https://doi.org/10.1177/0149206314563399>

Mattessich, P.W. & Monsey, B.R. (1992). Collaboration – What makes it work? St. Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.

Mohrman SA, Cohen SG. (1995). When people get out of the box: New relationships, new systems. In Howard A (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 365–410). San Francisco: Jossey-Bass.

Moore MH (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Morgeson F.P., Reider M.H., Champion M.A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583-611.

Moustakas, L., & Wagner, J. (2023). Conceptualisation and Measurement of Social Cohesion within the Sport and Physical Activity Context: A Scoping Review. *Sports*, 11(12), 231. <https://doi.org/10.3390/sports11120231>

Neuman GA, Wright J. (1999). Team effectiveness: Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 84, 376–389.

NOC*NSF (1997). Ruimte voor ontwikkeling. Maatregelen ter verbetering van de ondersteuning van de breedtesport in Nederland. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité * Nederlandse Sport Federatie.

O’Boyle, I., & Shilbury, D. (2016). Exploring issues of trust in collaborative sport governance. *Journal of sport management*, 30(1), 52-69

Okamoto, S.K. (2001). Interagency collaboration with high-risk gang youth. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 18, 5-19.

Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.

RIVM (2022). Op de kaart: sportlidmaatschappen. Sport en bewegen in cijfers. <https://www.sportenbewegenincijfers.nl/kaarten/sportlidmaatschappen>

Parker, D., & Vaidya, K. (2001). An economic perspective on innovation networks. In O. Jones, S. Conway, & F. Steward (Eds.), *Social interaction and organizational change: Perspectives on innovation networks*. London, U.K.: Imperial College Press. doi:10.1142/9781848161481_0004

Participation of Socially Disadvantaged People. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28 (1), p.307-334, DOI: 10.1007/s11266-016-9799-8.

Patel, H., Pettitt, M. & Wilson, J.R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43, 1-26.

RAAK *Vitalisering van de sportvereniging: van verenigingsondersteuner naar verenigingontwikkelaar*. (2019, 28 februari). Hanzehogeschool Groningen. <https://research.hanze.nl/nl/projects/raak-vitalisering-van-de-sportvereniging-van-verenigingsondersteu>

Ravenstein, V. R. (2020, 14 mei). Betrouwbaarheid van je onderzoek. 24editor. Geraadpleegd op 18 januari 2022, van <https://24editor.com/betrouwbaarheid-van-je-onderzoek/>

Renn, O. (2008). Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World.

Reitsma, M., & Steenbergen, J. (2022, mei). Verenigingsondersteuning door de clubkadercoach. *Sport & Strategie* 16 (pp. 30-31)

Ring, P.S., & van der Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90–118

Roussos, S.T., & Fawcett, S.B. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Annual Review of Public Health*, 21, 369–402. doi:10.1146/annurev.publhealth.21.1.369

Sam, M.P. and Ronglan, L.T., 2016. Building sport policy's legitimacy in Norway and New Zealand. *International review for the sociology of sport*.

Schruijer, S. (2020). The dynamics of interorganizational collaborative relationships: Introduction. *Administrative Sciences*, 10(3), 53.

Senge, P.M. (1992). *De vijfde discipline. De praktijk en kunst van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.

Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, 16, 349–363. doi:10.1016/j.smr.2012.12.001

Klijn, E.H., Edelenbos, J., & Steijn, A.J. (2010). Trust in governance networks: Its impact and outcomes. *Administration & Society*, 42, 193–221

Skille, E. A. (2011, maart). The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society*, 16(2), 241–253. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://doi.org/10.1080/13573322.2011.540430>

Slender, H. (2017, 9 november). *Van verenigingsondersteuning naar verenigingsontwikkeling*. Hanzehogeschool Groningen. <https://research.hanze.nl/nl/publications/van-verenigingsondersteuning-naar-verenigingsontwikkeling>

Sportakkoord.nl. (2023, 10 november). Aan de slag met het sportakkoord i Sportakkoord.nl. <https://www.sportakkoord.nl/>

Sportverenigingen | Mulier instituut. (2022, 20 september). Mulier Instituut. <https://www.mulierinstituut.nl/onderzoeksthemas/aanbieders/sportverenigingen/>

Steenbergen, J., Reitsma, M., Geurink, N., & Meer, P. van der (2022). *Handreiking clubkadercoaching: ontwikkelingen, financiering en beroepspectief*. Utrecht: Mulier Instituut.

Stokvis, R. (1979), *Strijd over sport. Organisatorische en ideologische ontwikkelingen*, Deventer: Van Loghum Slaterus

Stokvis, R. (1989), *De sportwereld. Een sociologische inleiding*, Alphen a/d Rijn/Brussel: Samsom.

Thoms P, Moore KS, Scott KS. (1996). The relationship between self-efficacy for participating in self-managed work groups and the Big Five personality dimensions. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 349–362.

Toekomstbestendigheid Sportverenigingen | Mulier Instituut. (2020, 8 juni). Mulier Instituut. <https://www.mulierinstituut.nl/onderzoeksthemas/aanbieders/toekomstbestendigheid-sportverenigingen/>

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. *Instituten en organisaties in de sportwereld*. Duyvendak, JW, Bouw, C., Gërkhani, K. & Velthuis, O.(red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituten en organisaties*. Den Haag: Boom Lemma, 223-238. Geraadpleegd op 10 oktober 2022.

Van den Berg, E., & Maas, I. (2013). Interorganisationele samenwerking in de publieke sector. Een casestudie naar een netwerk van organisaties rond criminele jongeren. *Mens en maatschappij*, 88(2), 206-232

Vandermeersch, H., Meganck, J., Seghers, J., Vos, S. & Scheerder, J. (2017). Sports, Poverty and the Role of the Voluntary Sector. *Exploring and Explaining Nonprofit Sports Clubs' Efforts to Facilitate*

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 5–31. doi:10.1177/0021886303039001001

Verdegaal, D., & Van der Steen, M. (2014). *Kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Uitgeverij Boom Lemma

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boomonderwijs

Verenigingsondersteuning - Rotterdam Sportsupport. (2022, 17 augustus). Rotterdam Sportsupport. <https://www.rotterdamsportsupport.nl/project/verenigingsondersteuning>

Vierboom, F. (2022, 28 april). Vitaliteitsonderzoek en bijdrage jeugdsport komen eraan - Rotterdam Sportsupport. Rotterdam Sportsupport. <https://www.rotterdamsportsupport.nl/actueel/vitaliteitsonderzoek-en-bijdrage-jeugdsport-komen-eraan>

Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Van Hoecke, J., Vanreusel, B. & Scheerder, J. (2011, januari). Governmental subsidies and coercive pressures. Evidence from sport clubs and their resource dependencies. *European Journal for Sport and Society*, 8(4), 257–280. Geraadpleegd op 10 oktober 2022, van <https://doi.org/10.1080/16138171.2011.11687882>

Vos, S. (2012). Triangle relationships in mass sport provision. Analysing similarities, differences and interorganisational relationships across civic, public and market sectors (niet gepubliceerd proefschrift). Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Waardenburg, M. (2016a). Dubbelspel: over instrumentalisering van de sportvereniging (proefschrift). Utrecht: Universiteit Utrecht

Warner, J.F. (2006). More sustainable participation? Multistakeholder platforms for integrated catchment management. *International Journal of Water Resources Development*, 22, 15–35. doi:10.1080/07900620500404992

Wat doen wij? - Rotterdam Sportsupport. (2023, 16 juni). Rotterdam Sportsupport. <https://www.rotterdamsportsupport.nl/over-ons/wat-doen-wij>

Websheet Sportverenigingen in Nederland | Mulier instituut. (2021, maart 5). Mulier Instituut. <https://www.mulierinstituut.nl/publicaties/websheet-sportverenigingen-in-nederland/>

Wicker, P. & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organisational resources to explain organisational problems: evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24 (2), p.461- 484, DOI: 10.1007/s11266-012-9272-2.

9. Bijlagen

9.1 Topiclijst

- Vragenlijst gebiedsconsulenten

Sportverenigingen

- Welke betekenis heeft sport volgens jou voor de samenleving?
- Sport wordt niet alleen maar gebruikt als doel, maar ook als middel om een bredere maatschappelijke rol te vervullen. Vindt je dat verenigingen in staat zijn om bij te dragen aan deze bredere maatschappelijke doelen?
- Vindt u dat verenigingen sport meer als middel in moeten zetten? Wat is het belang/ doel voor een vereniging om zich hiermee bezig te houden?
- Waarom hebben sportverenigingen behoefte aan ondersteuning? Waar merk je dat in?

Samenwerking

- Wat vind je belangrijke componenten binnen een samenwerking?
 - o Welke componenten gaan er goed binnen de samenwerking met verenigingen? En welke componenten gaan er minder goed?
- Hoe zou je het doel van de samenwerking beschrijven? Heb je het gevoel dat je samen met verenigingen aan een gemeenschappelijk doel werkt? Als ze vitale en toekomstbestendige verenigingen antwoorden vragen wat dat voor hen betekend.
 - o Worden de doelen behaald? Op welke manier? Zo nee, waarom niet?
- Hoe zou je de samenwerkingsstructuur beschrijven?
- Waar moet de samenwerking uiteindelijk naar toe werken?
- Hoe zou je de rol van vrijwilligers beschrijven binnen de samenwerking? Wat voor invloed heeft dit op de samenwerking? Wat is het effect van veel bestuurswisselingen? Wat doet het feit dat je met vrijwilligers werkt met de prestaties van de samenwerking?
- Welke verwachtingen heb je ten aanzien van de samenwerking met de sportverenigingen?
 - o Welke prestaties hoop je te kunnen bereiken door de samenwerking?

Vitaliteitsonderzoek

- Hoe zou je de rol van het vitaliteitsonderzoek binnen de samenwerking omschrijven?
- Vind je dat het vitaliteitsonderzoek momenteel breed gedragen is binnen verenigingen?
- Welke verwachting heb je bij wat het vitaliteitsonderzoek oplevert in zijn geheel (zowel voor de eigen vereniging als het totale Rotterdamse verenigingsleven)? BELANGRIJK
- Helpt het vitaliteitsonderzoek je om effectiever te kunnen werken?
- Welke elementen uit het vitaliteitsonderzoek gebruik je vooral?
 - o Denk je dat we verenigingen teveel dingen willen opleggen?

Face-to-face contact

- Kan je het proces beschrijven hoe het contact nu verloopt? Via welke kanalen loopt dit? Hoe vaak is dit? Uit wie komt het contact?
- Wie zijn er precies betrokken bij de samenwerking? Welke personen binnen de vereniging hebben contact met Rotterdam sportsupport? Wie weten er allemaal van de ondersteuning van Rotterdam Sportsupport af? Hoe gedragen zijn de ondersteuningsmogelijkheden binnen de vereniging?
- Wat vind je van de frequentie van het contact?
- Wat vind je van de fysieke nabijheid van Rotterdam Sportsupport en sportverenigingen?
- Wat vind je de voordelen van een face to face dialoog?
- Welke verwachtingen heb je ten aanzien van face to face contact binnen een samenwerking?

Actieve belangenafstemming

- Wat zijn de belangen van de samenwerking? Vind je dat de belangen van de samenwerking zijn afgestemd?

- Vind je dat er duidelijke regels en afspraken zijn wat betreft de samenwerking?
- Wat zijn volgens jou de gedeelde doelen en waarden binnen de samenwerking?
- Welke verwachtingen heb je ten aanzien van actieve belangenafstemming binnen een samenwerking?

Het opbouwen van vertrouwen

- Vind je dat de samenwerking gebaseerd is op vertrouwen?
 - o Vertrouw je sportverenigingen om taken te voltooien zoals beloofd?
- Welke verwachtingen heb je ten aanzien van vertrouwen binnen een samenwerking?

Toewijding aan het proces

- Ben je bereid om voldoende middelen in te zetten (denk aan financiële middelen, maar ook menselijke capaciteit en expertise) om aan een samenwerking deel te kunnen nemen en bij te dragen aan gedeelde doelen?
 - o Vind je dat sportverenigingen hier ook toe bereid zijn?
- Welke verwachtingen heb je ten aanzien van toewijding aan het proces binnen een samenwerking?

Gedeeld begrip

- Heb je inzichtelijk welke verschillende doelen en belangen de betrokken organisaties hebben?
- Vindt je jezelf proactief en open in de uitwisseling van informatie en ervaringen?
 - o En de verenigingen?
- Heb je het gevoel dat alle betrokkenen organisaties een gelijkwaardige bijdrage leveren aan de samenwerking?
- Heb je het gevoel dat je doelen en belangen serieus worden genomen?
- Welke verwachtingen heb je ten aanzien van gedeeld begrip binnen een samenwerking?

Tussentijdse resultaten

- Vind je dat tussentijdse resultaten, ofwel 'kleine overwinningen' genoeg worden gedeeld?
- Vind je dat het delen van kleine overwinningen bijdraagt aan het opbouwen van vertrouwen?
- Welke verwachtingen heb je ten aanzien van het delen van tussentijdse resultaten?

Effectiviteit

- Wat vind je belangrijke componenten om een effectieve samenwerking te kunnen bewerkstelligen?
- Vind je de samenwerking met sportverenigingen effectief? Wat kan er beter?
- Denk je dat de samenwerking helpt voor verenigingen om effectiever te zijn in het behalen van doelen?

Legitimiteit

- Denk je dat sportverenigingen Rotterdam Sportsupport beschouwen als een organisatie die een waardenvolle bijdrage levert aan de samenleving?
- Denk je dat de samenwerking bijdraagt aan de legitimiteit van de organisatie?
- Beschouw je sportverenigingen als betrouwbare partner?

Aanpassingsvermogen

- Denk je dat de samenwerking zorgt dat sportverenigingen zich makkelijker kunnen aanpassen aan een veranderende omgeving?

- **Vragenlijst sportverenigingen**

Sportverenigingen

- Welke betekenis denkt u dat sport heeft voor de samenleving?
- Sport wordt niet alleen maar gebruikt als doel, maar ook als middel om een bredere maatschappelijke rol te vervullen. Vindt u uw vereniging in staat om bij te dragen aan deze bredere maatschappelijke doelen?
- Vindt u dat verenigingen sport meer als middel in moeten zetten? Wat is het belang/ doel voor een vereniging om zich hiermee bezig te houden?
- Hoe groot is de behoefte aan ondersteuning hierbij?
- Wilt u betekenis voor de stad hebben, of wilt u vooral dat uw eigen vereniging het goed doet?

Samenwerking

- Wat vindt u belangrijke componenten binnen een samenwerking?
 - o Welke componenten gaan er goed binnen de samenwerking met Rotterdam Sportsupport op het gebied van verenigingsondersteuning (met de gebiedsconsulenten)? En welke componenten gaan er minder goed?
- Hoe zou u het doel van de samenwerking beschrijven?
 - o Worden de doelen behaald? Op welke manier? Zo nee, waarom niet?
- Hoe zou u de samenwerkingsstructuur beschrijven?
- Weet u waar u Rotterdam Sportsupport allemaal voor kunt gebruiken?
- Weet u het verschil tussen sportbedrijf Rotterdam, topsport Rotterdam, gemeente Rotterdam en Rotterdam Sportsupport?
- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van de samenwerking met de gebiedsconsulenten?
 - o Wat is de ideale situatie?

Vitaliteitsonderzoek

- Heeft u het vitaliteitsonderzoek ingevuld? Wat is uw mening hierover?
 - o Zo niet, bent u er op een andere manier mee in aanraking gekomen? Bv resultaten meegekregen/ rapport voorbij zien komen/ besproken met bestuursleden?-> Wat is de relatie met het onderzoek?
- Met welke reden vult u het vitaliteitsonderzoek in?
- Is het vitaliteitsonderzoek breed gedragen binnen de vereniging? Wie weten er allemaal vanaf?
- Hoe zou u de rol van het vitaliteitsonderzoek binnen de samenwerking omschrijven?
- Welke verwachting heeft u bij wat het vitaliteitsonderzoek u oplevert in zijn geheel?
 - o Helpen om de behoefte boven water te krijgen, ruimte geven om hardop te denken.
- Helpt het vitaliteitsonderzoek u om effectiever te kunnen werken?
- Welke elementen uit het vitaliteitsonderzoek gebruikt u vooral?

Face-to-face contact

- Kunt u het proces beschrijven hoe het contact nu verloopt? Is dit via mail/ face to face/ appen? Hoe vaak is dit? Uit wie komt het contact? Wanneer neemt u contact op?
- Wie zijn er precies betrokken bij de samenwerking? Welke personen binnen de vereniging hebben contact met Rotterdam sportsupport? Wie weten er allemaal van de ondersteuning van Rotterdam Sportsupport af? Hoe gedragen zijn de ondersteuningsmogelijkheden binnen de vereniging? Wat doe je er vervolgens mee als vereniging?
- Wat vindt u van de frequentie van het contact?
 - o Merkt u verschil in de beginfase als de uitvoerende fase?
- Wat vindt u van de fysieke nabijheid van Rotterdam Sportsupport?
- Wat vindt u de voordelen van een face to face dialoog?
- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van face to face contact binnen een samenwerking?

Actieve belangenafstemming

- Wat zijn de belangen van de samenwerking? Vindt u dat de belangen van de samenwerking zijn afgestemd?
- Vindt u dat er duidelijke regels en afspraken zijn wat betreft de samenwerking? Zou u dit fijn vinden?
- Wat zijn volgens u de gedeelde doelen en waarden binnen de samenwerking?
- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van actieve belangenafstemming binnen een samenwerking?

Het opbouwen van vertrouwen

- Vindt u dat de samenwerking gebaseerd is op vertrouwen?
 - o Vertrouwd u de gebiedsconsulent om taken te voltooien zoals beloofd?
- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van vertrouwen binnen een samenwerking?

Toewijding aan het proces

- Bent u in staat om voldoende middelen in te zetten (denk aan financiële middelen, maar ook tijd en expertise) om aan een samenwerking deel te kunnen nemen en bij te dragen aan gedeelde doelen? Wat zijn belangrijke aspecten voor u om dit ervoor over te hebben?
 - o En vindt u dat Rotterdam Sportsupport hier ook toe bereid is?
- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van toewijding aan het proces binnen een samenwerking?

Gedeeld begrip

- Heeft u inzichtelijk welke verschillende doelen en belangen de betrokken organisaties hebben?
- Vindt u uzelf proactief en open in de uitwisseling van informatie en ervaringen? Wat houdt u hierin tegen? En Rotterdam Sportsupport?
- Heeft u het gevoel dat alle betrokkenen organisaties een gelijkwaardige bijdrage leveren aan de samenwerking?
- Heeft u het gevoel dat uw doelen en belangen serieus worden genomen?
- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van gedeeld begrip binnen een samenwerking?

Tussentijdse resultaten

- Vindt u dat tussentijdse resultaten, ofwel 'kleine overwinningen' genoeg worden gedeeld? Op welke manier zou u dit fijn vinden?
- Vindt u dat het delen van kleine overwinningen bijdraagt aan het opbouwen van vertrouwen?
- Welke verwachtingen heeft u ten aanzien van het delen van tussentijdse resultaten?

Effectiviteit

- Wat vindt u belangrijke componenten om een effectieve samenwerking te kunnen bewerkstelligen?
- Helpt de samenwerking met Rotterdam Sportsupport u om effectief te zijn in het bereiken van doelen?
- Helpt het vitaliteitsonderzoek u om effectiever te kunnen werken?

Legitimiteit

- Beschouwd u Rotterdam Sportsupport als een organisatie die een waardenvolle bijdrage levert aan de samenleving?
- Beschouwd u Rotterdam Sportsupport als betrouwbare partner?
- Beschouwd u Rotterdam Sportsupport als een organisatie die meerwaarde heeft ten opzichte van de gemeente?

Aanpassingsvermogen

- Kan uw sportvereniging goed reageren op een veranderende omgeving?
- Denkt u dat de samenwerking zorgt dat uw vereniging zich makkelijker kan aanpassen aan de omgeving?

9.2 Codeboom

Rol van sport in de samenleving

- Betekenis sport voor de samenleving
- Sport als middel
- Belang sport als middel

Samenwerking

- Belangrijke componenten binnen een samenwerking
- Componenten die minder goed gaan
- Ideale situatie samenwerking
- Invloed rol vrijwilligers

Rotterdam Sportsupport

- Functieomschrijving
- Dienstverlening SRS
- Verschil drie uitvoerende partijen
- SRS breed gedragen

Behoeftte verenigingen aan ondersteuning

- Wat als SRS zou verdwijnen
- Ondersteuningsbehoefte

Samenwerkingsproces

- Face-to-face contact
 - Proces contact
 - Wie zijn betrokken bij het contact
 - Frequentie contact
 - Voordelen face-to-face contact
 - Ideale situatie contact
- Actieve belangenafstemming
 - Zijn de belangen afgestemd
 - Doel van de samenwerking
 - Opstellen gezamenlijke doelen
 - Duidelijke regels en afspraken
 - Behoeftte regels en afspraken
- Het opbouwen van vertrouwen
 - Is de samenwerking gebaseerd op vertrouwen
 - Is er vertrouwen in de andere partij
- Toewijding aan het proces
 - Vereniging in staat inzetten voldoende middelen
 - Gebiedsconsulent in staat inzetten voldoende middelen
- Gedeeld begrip
 - Verenigingen pro actief en open in de uitwisseling van informatie
 - Gebiedsconsulenten pro actief en open in de uitwisseling van informatie

- Tussentijdse resultaten
 - Delen van tussentijdse resultaten
 - Bijdrage delen tussentijdse resultaten

- Vitaliteitsonderzoek
 - Mening vitaliteitsonderzoek
 - Reden invullen vitaliteitsonderzoek
 - Effectiever werken door vitaliteitsonderzoek
 - Gebruik elementen vitaliteitsonderzoek
 - Verwachtingen wat het vitaliteitsonderzoek oplevert
 - Rol vitaliteitsonderzoek

Samenwerkingsprestaties

- Effectiviteit
 - Componenten effectieve samenwerking
 - Samenwerking draagt bij in effectief halen doelen

- Legitimiteit
 - SRS levert waardenvolle bijdrage aan de samenleving
 - Meerwaarde SRS ten opzichte van de gemeente

- Aanpassingsvermogen
 - Aanpassingsvermogen verenigingen veranderende omgeving
 - Samenwerking draagt bij aan aanpassingsvermogen