

Samenwerking: maatwerk in alle opzichten

Een onderzoek naar de betekenisverlening van betrokken actoren aan samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo



Renée Vercoulen, Utrecht 2010



Universiteit Utrecht



Sportbedrijf

Samenwerking: maatwerk in alle opzichten

Een onderzoek naar de betekenisverlening van betrokken actoren aan
samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo

Auteur: Renée Vercoulen

Studentnummer: 3329038

Opdracht: Afstudeerscriptie

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Departement: Utrechtse School voor Bestuurskunde- en Organisationswetenschap (USBO)

Master: Sportbeleid en Sportmanagement

Begeleider: drs. M. Waardenburg MA

Utrecht, juni 2010



Universiteit Utrecht



Sportbedrijf

Samenvatting

Sport wordt door de overheid en beleidsmakers steeds meer ingezet als een belangrijk middel om vraagstukken rondom maatschappelijke issues aan te pakken (Vermeulen en Verweel, 2009). In navolging op het landelijke beleid hebben ook de provincie Limburg en de gemeente Venlo een nieuwe sportnota geschreven. Zij zetten onder andere in op de ontwikkeling van sportieve omgevingen. Dit is een omgeving waar op loopafstand meerdere sport- en beweeg en cultuur- en onderwijsgerelateerde activiteiten plaats (kunnen) vinden. Verschillende soorten organisaties zullen met elkaar samen moeten werken. De onderbouwing van de sportieve omgevingen in de sportnota van de gemeente Venlo is minimaal. Van belang is om in het werkveld te onderzoeken wat betrokken organisaties vinden van de sportieve omgeving en hoe samenwerking hier vorm kan krijgen. De volgende vraag staat centraal in het onderzoek:

Welke betekenissen geven betrokken actoren aan samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo en wat betekent dit volgens hen voor de ontwikkeling van de sportieve omgevingen en het lokale beleid?

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit een interpretatieve onderzoeksbenadering. Er is gebruik gemaakt van een documentenanalyse, een literatuurstudie en er zijn vijftien semigestructureerde diepte-interviews afgenomen. In het onderzoek zijn betrokkenen van sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid aan het woord gekomen. Voor de analyse van de resultaten zijn het arenamodel van Verweel (1987) en de organisatieperspectieven van Martin en Frost (1999) leidend geweest.

Voor de achtergrond van het onderzoek is gebruik gemaakt van de theorie over publiek private samenwerkingsverbanden. De vrijwillige organisatie is binnen dit onderzoek toegevoegd aan de private en publieke partijen. De drie soorten organisaties zijn beschreven vanuit een theoretische achtergrond en vervolgens is de relatie gelegd tussen de verschillende organisaties in zijn algemeenheid en de sport in het bijzonder.

De resultaten laten zien dat samenwerking een complex proces is. Zes thema's geven weer wat de belangrijkste resultaten zijn. Allereerst is het van belang om een goede interne samenwerking te hebben, voordat men met externe partners gaat praten. Daarnaast speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol in het wel of niet slagen van een samenwerking. Vervolgens dienen partijen gezamenlijke belangen te zoeken. Het vierde thema gaat in op het groeiproces van samenwerking. Dit ontstaat niet zomaar van de ene op de andere dag. Ook de rolverdeling binnen een samenwerking is een belangrijk thema. Tenslotte zijn een aantal randvoorwaarden van belang, welke aanwezig moeten zijn om een samenwerking te laten slagen.

Bij de analyse van de resultaten blijkt dat er continu strijd plaatsvindt op de sportieve omgevingen tussen sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid. Elke organisatie heeft haar eigen ideeën over samenwerking en benadert het vanuit een ander perspectief. Partijen zijn afhankelijk van elkaar en komen in interactie tot samenwerking. Partijen onderhandelen en maken daarbij gebruik van hun eigen instrumenten, middelen en vaardigheden. Door de continu veranderende context, is het lastig te voorspellen wat de uitkomst gaat worden van een onderhandeling om te komen tot samenwerking. Ook buiten de sportieve omgevingen zijn er maatschappelijke processen, omwonenden, organisaties uit de omgeving en politieke aspecten die invloed uitoefenen op de samenwerking. Dit maakt dat het komen tot een samenwerking een complex proces is, waarbij interactieprocessen tussen betrokken actoren een belangrijke factor zijn.

Tussen de betrokken actoren heerst consensus over de reden van samenwerking. Men ziet het gezamenlijke belang om onder de druk van de samenleving uit te komen. Daarnaast moet samenwerking stap voor stap van de grond komen. Tevens is het streven naar een hoger gelegen doel van belang en men is het erover eens dat een samenwerking getrokken moet worden door enthousiaste en gedreven personen.

Subculturen zijn waar te nemen in de mate van internergerichtheid van de verschillende soorten organisaties. Daarnaast verschilt het per soort organisatie in hoeverre de organisatiecultuur invloed heeft op een samenwerking. Het belang van het creëren van draagvlak is ook niet voor elke soort organisatie hetzelfde en er wordt verschillend gedacht over de manier waarop men gezamenlijkheid creëert. Tenslotte heerst er onenigheid over de rol die de verschillende organisaties zouden moeten vervullen in een samenwerking.

Individuele verschillen worden ontdekt in de invloed van de organisatiecultuur van sportverenigingen op een samenwerking en in de karakters en perspectieven van onderwijsinstellingen.

Uiteindelijk kan geconcludeerd worden dat samenwerken complex is en dat de context en de verschillende verhoudingen en karakters van organisaties een belangrijke rol spelen in de totstandkoming ervan. Respect voor elkaar is belangrijk en er moet recht gedaan worden aan elkaars eigenheid in een samenwerking. Voor het leiden van het proces om te komen tot een samenwerking is een betrokken individu dat binding heeft met de samenwerking van belang. Dit kan tevens een risicofactor zijn. Als het individu wegvalt, is de kans groot dat de samenwerking ook in elkaar zakt.

Vervolgonderzoek zal moeten uitwijzen wat de dieperliggende betekenis van interactieprocessen is bij de totstandkoming van een samenwerking. Daarnaast verdient de toevoeging van de vrijwillige organisatie op publiek private samenwerking een verdieping.

Voor het Sportbedrijf Venlo levert dit onderzoek enerzijds een onderbouwing voor de sportieve omgeving en anderzijds geeft het weer welk beeld betrokken actoren in het werkveld hebben bij de sportieve omgeving. Dit is van belang om de te volgen weg te bepalen en beleid eventueel aan te passen of aan te scherpen.

Voorwoord

Dit onderzoek naar de samenwerking tussen betrokken actoren bij sportieve omgevingen heb ik als zeer interessant, leerzaam en leuk ervaren, maar soms ook als zeer zwaar. Na een minor Bestuurskunde en Organisationswetenschappen ben ik twee jaar geleden toegelaten tot de master Sportbeleid en Sportmanagement. Sport, daar ligt mijn hart en daar wilde ik me verder in ontwikkelen. Dit wist ik na het afronden van mijn afstudeerscriptie aan het HBO, waarbij samenwerking tussen sport, onderwijs en zorg centraal stond. Ook nu weer heeft een onderwerp waarbij samenwerking tussen verschillende partijen centraal staat mijn interesse gewekt.

Sinds tweeënhalft jaar ben ik werkzaam bij het Sportbedrijf Venlo, waarvan sinds anderhalf jaar als combinatiefunctionaris op een sportieve omgeving. Ik zocht de combinatie van werken en studeren. Ik wilde ervaring opdoen in het werkveld, maar ik was voor mijn gevoel ook nog niet uitgestudeerd. De combinatie heeft me de afgelopen drie jaar veel opgeleverd. Ik heb ervaring mogen opdoen in de sector die me het meest aanspreekt en ik heb in mijn werk kennis mogen toepassen die ik tijdens de studie opdeed. Het was erg leerzaam, maar op sommige momenten ook erg lastig en druk. Werk en studie gaan continu door elkaar in je hoofd en je wilt op beide goed presteren. Ik ben blij dat ik de master ben gaan volgen en dat ik met dit mooie afstudeeronderwerp mijn 'studentenleven' écht af mag sluiten. Voorlopig voor mij geen studies meer, maar lekker werken en genieten van de vrije tijd die daarnaast overblijft.

De afrondende fase van de studie is niet altijd makkelijk geweest, maar vol trots mag ik nu mijn onderzoeksrapport presenteren. Zonder de hulp en begeleiding van een aantal mensen had ik een dergelijk rapport niet kunnen schrijven.

Allereerst wil ik mijn begeleider Maikel Waardenburg bedanken voor zijn begeleiding en betrokkenheid bij het onderzoek. De feedback en opmerkingen hebben me vaak tot nieuwe inzichten gebracht, waardoor ik weer verder kwam in het afstudeerproces. Daarnaast wil ik het Sportbedrijf Venlo bedanken, de organisatie die het mogelijk heeft gemaakt om deze studie naast mijn werk te volgen. Ik ben dankbaar voor het begrip, de betrokkenheid en de vrijheid die ik kreeg om beide onderdelen te kunnen uitvoeren. Ook dank ik alle respondenten die tijd vrij hebben willen maken voor het onderzoek. Mede dankzij hen heb ik met dit rapport hele waardevolle informatie kunnen presenteren. Tot slot bedank ik mijn familie, vrienden en vriend die me steeds steunde en begrip hebben getoond in deze drukke en stressvolle periode.

Renée Vercoulen

Venlo, juni 2010

Inhoud

1. INLEIDING	8
1.1 ACHTERGROND	9
1.2 PROBLEMATISERING	10
1.3 DOEL- EN VRAAGSTELLING.....	11
1.4 CONTEXT	13
1.5 RELEVANTIE	14
1.6 LEESWIJZER.....	15
2. METHODOLOGISCH KADER	16
2.1 ONDERZOEKSPERSPECTIEF.....	16
2.2 ONDERZOEKSMETHODEN	16
2.3 ONDERZOEKSPOPULATIE	18
2.4 ANALYSEKADER.....	18
2.4.1 <i>Het arenamodel</i>	19
2.4.2 <i>Organisatieperspectieven</i>	21
2.5 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	22
3. THEORETISCH KADER	23
3.1 PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING	23
3.1.1 <i>Private partijen: winstgedrevenheid als lot</i>	25
3.1.2 <i>Publieke partijen: de samenleving als klant</i>	27
3.1.3 <i>Vrijwillige organisaties: betrokkenheid en het thuisgevoel</i>	29
3.2 DE KOPPELING TUSSEN PRIVATE, PUBLIEKE EN VRIJWILLIGE ORGANISATIES.....	30
3.3 DE KOPPELING TUSSEN PRIVATE, PUBLIEKE EN VRIJWILLIGE ORGANISATIES IN DE SPORT	33
3.4 RESUMÉ	36

4. DE BETEKENIS AAN SAMENWERKING OP SPORTIEVE OMGEVINGEN IN VENLO.....	37
4.1 INTERNE EENHEID OF STRUGGLE?	37
4.2 ORGANISATIECULTUUR: TRADITIE OF TRANSITIE?	39
4.3 STAP VOOR STAP	41
4.4 DE GEZAMENLIJKE FACTOR	43
4.5 WIE DOET WAT?	45
4.5.1 <i>De overheid als ‘baas’ of ‘onderdaan’</i>	45
4.5.2 <i>Sportverenigingen, onderwijs en commercie als initiators of volgers</i>	47
4.6 ONMISBARE INGREDIËNTEN.....	48
4.6.1 <i>De smaakmaker</i>	48
4.6.2 <i>De held</i>	49
4.6.3 <i>Interactie</i>	49
4.6.4 <i>Het construct</i>	50
4.6.5 <i>De euro’s</i>	50
4.7 RESUMÉ	51
5. ANALYSE.....	52
5.1 DE SPORTIEVE OMGEVING ALS ARENA.....	52
5.2 INTEGRATIEPERSPECTIEF: EENSGEZINDHEID BINNEN SPORTIEVE OMGEVINGEN.....	55
5.3 DIFFERENTIATIEPERSPECTIEF: SUBCULTUREN BINNEN SPORTIEVE OMGEVINGEN.....	56
5.4 FRAGMENTATIEPERSPECTIEF: ONZEKERHEID OP DE SPORTIEVE OMGEVINGEN	57
5.5 KERN ANALYSE.....	58
6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE.....	59
6.1 CONCLUSIE	59
6.2 DISCUSSIE.....	62
7. LITERATUUR.....	64
8. BIJLAGEN	67
BIJLAGE 1: RESPONDENTEN.....	67
BIJLAGE 2: TOPICLIJST	68

1. Inleiding

Sport wordt door de overheid en beleidsmakers steeds meer ingezet als een belangrijk middel om vraagstukken rondom maatschappelijke issues aan te pakken (Vermeulen en Verweel, 2009). Zowel de rijksoverheid als de georganiseerde sport hebben ambitieuze doelstellingen geformuleerd ten aanzien van sport (Knol, Harms en Breedveld, 2008). Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) initieert diverse stimuleringsmaatregelen en sluit ogenschijnlijk moeiteloos pacts met andere ministeries zoals Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Justitie. Ook sportkoepel NOC*NSF kost het geen moeite om aandacht voor de sport te vragen en te krijgen (Breedveld, 2008).

Door allerlei ontwikkelingen in de maatschappij en in de sport heeft het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) in het jaar 2005 een nieuwe sportnota uitgebracht (VWS, 2005). Hierin ligt de nadruk op gezondheid, meedoen en topsport. De volgende doelen zijn hierbij geformuleerd:

- Mensen gaan meer sporten en bewegen voor hun gezondheid;
- Via de sport ontmoeten meer mensen elkaar en doen mee aan maatschappelijke activiteiten;
- Mensen gedragen zich sportief en respecteren (spel)regels;
- De topsport in Nederland wordt bevorderd als symbool voor ambitie, als bron van ontspanning en voor ons nationale imago in binnen- en buitenland.

Om deze doelen te bereiken is een kwalitatief verantwoorde sportbeoefening en een goede sportinfrastructuur noodzakelijk.

In het jaar 2008 is er in navolging op de landelijke nota in de provincie Limburg een nieuwe sportnota uitgekomen voor de periode 2008-2012 (Limburg, 2008). Een belangrijk onderdeel in deze nota is het leven lang sporten en bewegen voor iedere Limburger. Elke burger heeft volgens de nieuwe nota het recht om te kunnen sporten en bewegen en belangrijker nog, iedere Limburger moet de gelegenheid krijgen om te sporten en bewegen. De (sociale) sportinfrastructuur in Limburg speelt hierbij een belangrijke rol. De provincie Limburg zet dan ook sterk in op de ontwikkeling van sportieve omgevingen. Dit is een omgeving waar op loopafstand meerdere sport- en beweeg en cultuur- en onderwijs gerelateerde activiteiten plaats (kunnen) vinden.

Aansluitend bij de Limburgse sportnota heeft de gemeente Venlo in de sportnota "Venlo méér in beweging 2008-2013" vijf sportieve omgevingen benoemd (Venlo, 2008). Inmiddels is er door de uitbreiding van de gemeente Venlo een zesde sportieve omgeving bijgekomen. Enerzijds liggen er op de sportieve omgevingen mogelijkheden tot samenwerking tussen sportaanbieders onderling en anderzijds met organisaties als onderwijs, opvang, commerciële organisaties en woningcorporaties. Sportverenigingen en het onderwijs worden in Venlo als de belangrijkste partners beschouwd voor de uitvoering van het beleid.

Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen (2008) noemen de sportvereniging als één van de belangrijkste partners om mensen blijvend te laten participeren. Sportverenigingen worden vanuit deze nieuwe rol ook geacht nauw samen te werken met onderwijs, welzijnsorganisaties, instellingen voor kinderopvang et cetera. Zowel de ‘maatschappij’, als individuele verenigingsleden en sportbestuurders lijken te verwachten dat een sportvereniging als onderneming gaat opereren.

Om de ambities uit de sportnota “Venlo méér in beweging 2008-2013” omtrent de sportieve omgevingen te realiseren is het noodzakelijk dat verschillende organisaties gaan samenwerken. De manier waarop samenwerkingsverbanden vorm krijgen en tot stand komen, kan verschillend zijn. Een belangrijk gegeven bij de samenwerkingsverbanden die op sportieve omgevingen tot stand zullen komen, is dat men te maken heeft met private, publieke en vrijwillige organisaties. Combinaties tussen deze verschillende organisaties komen steeds meer voor binnen verschillende sectoren en langzamerhand doet het ook zijn intrede in de sportsector. Een nadere kennismaking met publiek private samenwerkingsverbanden is van belang.

1.1 Achtergrond

De sport maakt vele ontwikkelingen door. De sport professionaliseert en tegelijkertijd wordt van sportorganisaties verwacht dat ze een duidelijke maatschappelijke bijdrage leveren aan de maatschappij. Het ministerie van VWS koestert in de nota “Tijd voor Sport” de bindende waarde van sport (VWS, 2005). Het stimuleert de ontwikkelingen van nieuwe sportmogelijkheden. Sportverenigingen die aantrekkelijk willen blijven voor een brede doelgroep voelen de noodzaak tot vernieuwing steeds meer. Ook inactieve groepen, mensen met een beperking, ouderen en allochtone Nederlanders moeten worden bereikt, zodat de vereniging de functie van een brede ontmoetingsplaats kan blijven waarmaken. Samenwerking met commerciële sportaanbieders, sportbuurtwerk, scholen en andere organisaties kan daarbij helpen.

Vermeulen en Verweel (2009) geven aan dat de groeiende interesse vanuit de overheid en beleidsmakers enerzijds als zeer positief gezien kan worden. Er zijn meer financiële middelen beschikbaar en op lokaal niveau worden mensen gestimuleerd om zowel in informele als formele sportactiviteiten te participeren. Goossens (Goossens, 2008) geeft aan dat mede onder invloed van nieuwe beleidsinitiatieven de totale netto-uitgaven van de overheid voor de sport in 2006 gestegen zijn naar ruim 1 miljard euro. Dit is 41% hoger dan in 2000 en 14% hoger dan in 2003. Anderzijds levert de stijgende overheidsinteresse druk op voor sportorganisaties om aan de verwachtingen van de beleidsmakers te voldoen. Er moet gemonitord, geëvalueerd en gebenchmarkt worden. Vrijwillige sportorganisaties voelen een sterke druk tot professionalisering (Vermeulen en Verweel, 2009). Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen (2008) geven aan dat de georganiseerde sport en in het bijzonder de sportverenigingen voor de sportbeleidsmakers van cruciaal belang zijn of zouden moeten zijn. Zij zijn het die, nu kerk, school en gezin terrein lijken te verliezen, de bindende factor in de samenleving moeten en kunnen vormen. Echter, zij geven ook aan dat de druk tot

professionalisering het risico met zich meebrengt dat kleine verenigingen de overlevingsstrijd zullen opgeven en/of zich vergeten en ondergewaardeerd voelen. De sportkoepel en de overheid bedenken en ontwikkelen het sportbeleid; voor het realiseren van de grootste plannen hebben zij 'uitvoerders' nodig.

De provincie Limburg gaat mee met landelijke ontwikkelingen en zet daarom sterk in op de ontwikkeling van de sportieve omgevingen (Limburg, 2008). De realisering van sportieve omgevingen brengt een nieuwe vorm van organiseren met zich mee, waarbij onderlinge samenwerking tussen verschillende sectoren van belang is. Professionele organisaties werken samen met publieke en vrijwillige organisaties en van allen worden dezelfde prestaties verwacht.

In navolging van de landelijke en provinciale situatie is ook de sport in de gemeente Venlo sterk in ontwikkeling, onder andere door de benoeming van sportieve omgevingen. In een jaar tijd is het Sportbedrijf Venlo uitgebreid van twaalf naar vijfentwintig vaste medewerkers. Er is onder andere ingespeeld op de "Impuls brede scholen, sport en cultuur" van het ministerie van VWS en OCW (2007). Met de komst van tien combinatiefunctionarissen moet een bijdrage geleverd worden aan een viertal doelstellingen:

- Impuls geven aan het bewegingsonderwijs
- Versterking van sportverenigingen
- Stimulering van sporten (naschools sportaanbod)
- Maatschappelijk rol van verenigingen

Met de mogelijkheid die er was om vanaf 1 januari 2011 extern te verzelfstandigen maakte het Sportbedrijf een drukke periode door. Mogelijke scenario's voor een externe verzelfstandiging werden bekeken en er werd veel aandacht besteed aan monitoring en aan het schrijven van plannen, rapportages en evaluaties. Een externe verzelfstandiging zou tot gevolg hebben dat het Sportbedrijf op eigen benen zou komen te staan. Dan zou het van belang zijn reële en haalbare plannen en nota's te schrijven, zodat in een nieuwe situatie aan de verwachtingen van de gemeente voldaan kon worden. Inmiddels is besloten om af te zien van de externe verzelfstandiging. Dit weerhoudt het Sportbedrijf er echter niet van om de ingeslagen weg verder te volgen. Verschillende achtergrondinformatie en ondersteunende onderzoeken moeten voor het Sportbedrijf Venlo bijdragen aan een verantwoorde onderbouwing en/of aanpassing van de nota ruimte voor de sport en de huidige sportnota.

1.2 Problematisering

De ontwikkeling van sportieve omgevingen en de opkomst van multifunctionele (sport)accommodaties wordt vaak afgedaan met 'het is een trend', 'dit heeft de toekomst' of 'deze samenwerking levert synergie op'. Echter, vaak is niets van dat alles onderbouwd. Beleid wordt min of meer opgelegd aan betrokkenen en de echte argumentatie ontbreekt vaak. Borland and McDonald (2003, in Feddersen and Maennig, 2008) geven aan dat managers en beleidsmakers geen juiste beslissingen/beoordelingen kunnen geven op onderwerpen van essentieel belang zonder kennis te hebben over wensen en behoeften van

betrokkenen. Om de sportieve omgevingen, zowel inhoudelijk als fysiek op de juiste manier te ontwikkelen, is het van belang betrokken actoren te kennen in hun visie op het onderwerp. Hiermee wordt draagvlak gecreëerd en hebben sportieve omgevingen meer kans van slagen.

De onderbouwing voor sportieve omgevingen in Venlo is in algemene zin te vinden in de nota "Venlo méér in beweging 2008-2013" (Venlo, 2008). De gemeente geeft aan dat partners tot het besef komen dat op een aantal sportparken krachten gebundeld kunnen worden. Daarnaast sluit het idee van de sportieve omgeving aan bij het landelijke en provinciale beleid. Er zal nog meer aandacht uitgaan naar soortgelijke clustering en multifunctioneel gebruik van (sport)voorzieningen. De ontwikkeling van sportieve omgevingen sluit aan bij de veranderende vrijetijdsbehoeften van Nederlanders, gericht op meer kwaliteit en meer mogelijkheden tot het combineren van vrijetijdsactiviteiten. De benoeming van sportieve omgevingen is gezien deze ontwikkelingen een goede zet. Echter, van cruciaal belang is te bepalen op welke manier deze sportieve omgevingen vorm krijgen. Hier wordt vrijwel geen onderbouwing voor gegeven.

Uit de verenigingsmonitor Venlo (W.J.H. Mulier Instituut, 2010) blijkt dat de sportverenigingen in Venlo enthousiast zijn over de sportieve omgevingen en dat ze hier graag hun medewerking aan verlenen. Nu is het van belang ook andere partijen hierbij te betrekken en de vorm van de samenwerking te bepalen.

1.3 Doel- en vraagstelling

De achtergrondinformatie en de problematisering leiden voor het onderzoek tot de volgende doelstelling:

Inzicht verkrijgen in de betekenisverlening van betrokken actoren aan samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo, teneinde de gevolgen hiervan weer te geven voor de ontwikkeling van de sportieve omgevingen, de te volgen weg te bepalen en beleid, waar nodig, aan te passen.

Voor de gemeente Venlo is het van belang dat er duidelijkheid komt over de wijze waarop de betrokken actoren denken over de sportieve omgevingen en in hoeverre partijen hierin mee willen gaan. Er moet inzicht worden verkregen in het hoe en waarom volgens verschillende actoren geïnvesteerd moet worden in de ontwikkeling van de sportieve omgevingen. Pas dan zullen de beoogde resultaten uit de lokale sportnota gerealiseerd worden.

Bovenstaande informatie leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke betekenissen geven betrokken actoren aan samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo en wat betekent dit volgens hen voor de ontwikkeling van de sportieve omgevingen en het lokale beleid?

De mening van betrokken actoren is van groot belang voor het onderzoek. Op die manier wordt inzichtelijk wat hun ideeën zijn over de sportieve omgevingen. Zij zijn belangrijke partners bij de ontwikkeling van de sportieve omgevingen en zij zullen achter het beleid van de overheid moeten staan. Het antwoord op de onderzoeksvraag kan bijdragen aan een aanvulling of aanpassing van beleid.

Een aantal begrippen in de vraagstelling verdienen een toelichting om een duidelijk beeld te schetsen van de kaders waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd.

Betekeningen

De wijze waarop betrokken actoren zich op basis van kennis, ervaringen en sociale interacties een mening vormen over een bepaald onderwerp en dit voor zichzelf ook als waarheid beschouwen. Deze omschrijving is deels gebaseerd op de inzichten van Weick (1995).

Betrokken actoren

Sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid die op of in de buurt liggen van een sportieve omgeving in Venlo en die op een bepaalde manier invloed (kunnen) uitoefenen en/of betrokken (kunnen) worden bij de ontwikkeling van de sportieve omgevingen.

Sportieve omgeving

Een omgeving waar op loopafstand meerdere sport- en beweeg en cultuur- en onderwijs gerelateerde activiteiten plaats (kunnen) vinden (Limburg, 2008).

Om een volledig antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is deze onderverdeeld in enkele deelvragen.

- 1. Wat vinden betrokken actoren van de huidige samenwerking op sportieve omgevingen?*
- 2. Wat verwachten betrokken actoren van elkaar in de samenwerking op sportieve omgevingen?*

3. *Welke kansen en belemmeringen zijn er volgens betrokken actoren ten opzichte van samenwerking op de sportieve omgevingen?*
4. *Welke overeenkomsten en verschillen zijn waar te nemen tussen de betrokken actoren in hun betekenisverlening ten opzichte van samenwerking op sportieve omgevingen?*

Alle deelvragen worden middels de documentenanalyse, de literatuurstudie en de semigestructureerde diepte-interviews beantwoord. Door de drie deelvragen te koppelen aan het theoretisch kader, dat in hoofdstuk drie wordt uitgewerkt en aan het analysekader dat aan bod komt in paragraaf 2.4, is het mogelijk een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag.

1.4 Context

In de sportnota “Venlo méér in beweging 2008-2013” zet het Sportbedrijf de sport in als middel om resultaat te boeken op thema’s als gezondheid, integratie en sociale cohesie. Tegelijkertijd krijgt sport als doel op zichzelf de volle aandacht. Er wordt sterk ingezet op samenwerking tussen sportverenigingen en het onderwijs. Zij worden als de belangrijkste partners beschouwd voor de uitvoering van het sportbeleid vanaf 2008. Met de sportnota wordt ingezet op zes centrale pijlers: sportstimulering, sportaanbod, sportvoorzieningen, topsport, sportnetwerk en subsidies en tarieven. Inmiddels is in de loop van het jaar 2010 een tussenrapportage opgemaakt om te bepalen of het Sportbedrijf op koers ligt met de uitvoering van het sportbeleid (Venlo, 2010). De resultaten laten zien dat het Sportbedrijf redelijk op koers ligt voor wat betreft de doelstellingen en ambities. Maar er zijn nog genoeg uitdagingen voor de komende jaren. Er wordt onder andere prioriteit gegeven aan support voor samenwerking op sportieve omgevingen.

Een belangrijk item dat invloed heeft op het Sportbedrijf is de grootschalige reorganisatie, welke binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Venlo gestart is in 2009. Er worden initiatieven ontwikkeld om de dienstverlening te verbeteren, de bureaucratische regeldruk te verminderen en de digitale dienstverlening te optimaliseren. Tevens is een kerntakendiscussie gestart over het gewenste takenpakket van de gemeente en zijn er voorbereidingen getroffen om de gemeentelijke herindeling met Arcen en Velden in het jaar 2010 zo soepel mogelijk te laten verlopen. Daarnaast worden de bouwplannen voor een nieuw stadskantoor uitgewerkt. Al deze initiatieven zijn gebundeld in het project met de naam “Expeditie Venlo”. Het hoofddoel van deze operatie is uiteindelijk om de klanten beter te kunnen bedienen.

De besluiten die destijds genomen zijn met betrekking tot de reorganisatie plaatsen het Sportbedrijf op dit moment in een lastige positie. Het Sportbedrijf zou per 1 januari 2010 intern verzelfstandigen, om vervolgens toe te werken naar een externe verzelfstandiging op 1 januari 2011. Onlangs is er een nieuwe coalitie gesloten, welke heeft besloten dat het Sportbedrijf af moet zien van externe verzelfstandiging. Het Sportbedrijf is destijds niet meegenomen in de reorganisatie van de gemeente als geheel, omdat deze afdeling er na 1 januari 2011 niet meer bij zou horen. Nu doet zich een nieuwe situatie voor waarin het

Sportbedrijf wel degelijk dient te worden meegenomen in de reorganisatie. De vraag die tot op heden nog steeds onbeantwoord blijft, is wat er in de toekomst gaat gebeuren. Er zijn twee voor de hand liggende scenario's. Een ervan is dat het Sportbedrijf opgeknipt wordt en dat de medewerkers worden verdeeld over de overige afdelingen binnen de gemeente. Een andere optie is dat er, ondanks de besluiten destijds, toch een extra afdeling bijkomt in de gemeente Venlo en dat het team van het Sportbedrijf zoals het nu functioneert bij elkaar blijft.

Daarnaast speelt op dit moment het vraagstuk van forse bezuinigingen in de gemeente Venlo. De gevolgen die dit heeft voor het Sportbedrijf en de ontwikkeling van allerlei projecten, is tot op heden nog niet bekend. Dit maakt de hele situatie onzeker en kan een bepaalde invloed gaan hebben op de voortgang van sportieve omgevingen. Het kan effect hebben op de participatie van zowel sportverenigingen, als ook onderwijs en commerciële partijen.

1.5 Relevantie

Een onderzoek naar de betekenisverlening van betrokken actoren aan samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo en de betekenis hiervan voor de ontwikkeling van de sportieve omgevingen en eventuele aanpassingen in beleid, levert empirische en maatschappelijke inzichten op. De uitkomsten van het onderzoek bieden meer inzicht in de manier waarop het sportbeleid beter ingevuld kan worden en de manier waarop omgegaan moet worden met de ontwikkeling van sportieve omgevingen in de lokale situatie. Met deze gegevens kunnen betere keuzes worden gemaakt omtrent besluiten en de aanpak en omgang hierin met en tussen betrokken actoren. Tevens biedt het een duidelijke onderbouwing van het nut en de noodzaak van sportieve omgevingen. Daarnaast ontleent het onderzoek haar maatschappelijke relevantie aan het belang van een goed (ruimtelijk) beleid voor de leefbaarheid en een goed sportklimaat in Venlo. Uiteindelijk is het doel om met de sportieve omgevingen in Venlo verschillende (sport)ontmoetingsplekken te creëren voor de burgers van de stad. Dit sluit aan bij de wens van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) om de bindende waarde van sport te koesteren. Zij geven aan dat sportverenigingen zullen moeten vernieuwen om de functie van brede ontmoetingsplaats te blijven waarmaken (VWS, 2005).

Naast de maatschappelijke relevantie levert het onderzoek ook een bijdrage aan de wetenschap. Er is veel onderzoek verricht naar samenwerking in het algemeen en naar publiek private samenwerking in het bijzonder. Dit wordt met name onderzocht binnen de onderwijssector, de woningmarkt en de milieusector (Meijs en Hupe, 2000). In de sportsector is dit onderwerp nog onderbelicht. Met dit onderzoek, waar sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële partners en de overheid aan het woord komen, kan een bijdrage geleverd worden aan theoretisch inzicht in (publiek private) samenwerking in de sport. Door de toenemende inzet op multifunctionele accommodaties komen verschillende partijen steeds meer met elkaar in aanraking en is het interessant te onderzoeken op welke wijze partijen met elkaar om (moeten) gaan.

Publiek private samenwerkingsverbanden worden met name onderzocht vanuit de combinatie tussen private en publieke partijen. De vrijwillige organisatie mengt zich hier ook steeds meer in, maar hier zijn nauwelijks tot geen publicaties over te vinden. Een onderzoek naar betekenisverlening van private, publieke en vrijwillige organisaties aan samenwerking is een onderwerp dat nog onderbelicht is. Van belang is om meer inzicht te verkrijgen in de combinatie van de drie verschillende organisaties en de rolverdeling die hierin naar voren komt. Met dit onderzoek wordt dit voor de sportsector onderzocht. Het kan een bijdrage leveren aan de theorievorming over samenwerking tussen private, publieke en vrijwillige organisaties in het algemeen en voor de sport in het bijzonder.

1.6 Leeswijzer

Na de introductie van het onderzoek komt in hoofdstuk twee het methodologisch kader aan bod. Hierin worden het onderzoeksperspectief, de onderzoeksmethoden en de onderzoekspopulatie beschreven. Daarnaast is het analysekader uitgewerkt, welke later leidend is voor de analyse van de resultaten. In hoofdstuk drie wordt middels het theoretisch kader inzicht verkregen in relevante theoretische concepten voor het onderzoek. Vervolgens zijn in hoofdstuk vier de resultaten beschreven en uitgewerkt. In hoofdstuk vijf worden deze middels het analysekader geanalyseerd. Tenslotte volgen in hoofdstuk zes de conclusie en de discussie over het onderzoek en de gevonden resultaten. Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met de literatuurlijst en enkele bijlagen.

2. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt het methodologisch kader van het onderzoek toegelicht. Allereerst komt het onderzoeksperspectief, van waaruit de onderzoeker het onderwerp belicht heeft aan de orde. Vervolgens komen de gebruikte onderzoeksmethoden en de onderzoekspopulatie aan bod. In paragraaf 2.4 is het analysekader uitgewerkt, dat uiteindelijk leidend is voor de analyse van de resultaten. Tenslotte worden de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek verantwoord.

2.1 Onderzoeksperspectief

Alvorens gestart wordt met het onderzoek is het van belang te bepalen vanuit welk perspectief de onderzoeker het onderzoek benadert. Het onderzoeksperspectief is leidend voor het onderzoeksdesign en de manier waarop data geanalyseerd worden. Met dit onderzoek wordt getracht om beleidsmakers inzicht te bieden in de wijze waarop private, publieke en vrijwillige organisaties betekenis verlenen aan samenwerking. De verschillende betrokken actoren van private, publieke en vrijwillige organisaties bij de sportieve omgevingen beschikken allen over een eigen mening, betekenissen en ervaringen en dit is van invloed op de toekomstige ontwikkeling van de sportieve omgevingen.

Om recht te doen aan de verschillende betekenissen van betrokken actoren wordt het onderzoek uitgevoerd vanuit een interpretatieve benadering (Deetz, 2000). Iedere actor heeft een eigen waarheid en deze kan ook als zodanig aangenomen worden. Er is geen sprake van een gedeelde werkelijkheid, maar deze kan per actor of per persoon verschillen. Deetz geeft aan dat waarheden van afzonderlijke actoren tot stand komen in interacties tussen deze actoren. Daarnaast heeft de context waarin actoren zich bevinden invloed op de betekenisverlening. Het is van belang een goede beschrijving te geven van de overeenkomsten en verschillen die er bestaan tussen de meningen, betekenissen en ervaringen van de actoren. Hiermee wordt recht gedaan aan de betekenisverlening van betrokken actoren aan samenwerking op sportieve omgevingen. Daarnaast biedt het beleidsmakers inzicht in de wijze waarop omgegaan kan worden met betrokken actoren bij de sportieve omgevingen.

2.2 Onderzoeksmethoden

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden, die passen binnen de interpretatieve onderzoeksbenadering.

Documentenanalyse

Allereerst is een documentenanalyse gemaakt van het landelijke, provinciale en lokale beleid. Op lokaal niveau zijn beleidsstukken van de afdelingen sport en maatschappelijke ontwikkeling bekeken om meer inzicht te krijgen in vooraf gestelde keuzes, doelen en ambities door de gemeente. Het heeft als achtergrond gediend voor de semigestructureerde diepte-interviews en het heeft een bijdrage geleverd aan de analyse van de resultaten.

Literatuurstudie

De literatuurstudie biedt inzicht in het begrip 'samenwerking' en mogelijke samenwerkingsvormen. De publiek private samenwerkingsverbanden dienen als leidraad. Zowel de private als publieke organisatie wordt toegelicht. Daarnaast is de vrijwillige organisatie hieraan toegevoegd. Tenslotte is een koppeling gemaakt tussen de drie soorten organisaties in zijn algemeenheid en voor de sport in het bijzonder. De literatuur heeft als richtlijn gediend voor de semigestructureerde diepte-interviews en zorgt in de analyse voor een verantwoorde onderbouwing van de resultaten.

Semigestructureerde diepte-interviews

Voor het onderzoek zijn vijftien semigestructureerde diepte-interviews gehouden met betrokken actoren bij sportieve omgevingen. Er is gesproken met sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid. De semigestructureerde diepte-interviews bieden de onderzoeker de mogelijkheid om het interview gedeeltelijk te sturen, maar er is ook genoeg ruimte voor de respondenten om eigen onderwerpen en inzichten ter sprake te brengen. Dit is van belang, omdat elke respondent vanuit andere ervaringen en vanuit een andere context spreekt (Rubin en Rubin, 2005). De semigestructureerde interviews bieden de onderzoeker genoeg ruimte om door te vragen op de antwoorden van de respondent. Hierdoor kan gezocht worden naar een dieperliggende betekenis en de complexiteit van een vraagstuk wordt inzichtelijk (Rubin en Rubin, 2005). Vooraf zijn een aantal topics bepaald, waarbij de literatuurstudie en de onderzoeksvraag leidend zijn geweest. De topics gaven de respondent genoeg ruimte om zijn eigen verhaal te vertellen. Voor alle respondenten is dezelfde topiclijst gebruikt. Dit bood de mogelijkheid om uiteindelijk een goede vergelijking te maken tussen de verschillende soorten organisaties.

Observatie

Bij de opstart van het onderzoek was er sprake van om observaties te doen, om op deze manier een beeld te vormen van de gang van zaken op sportieve omgevingen en te bekijken in hoeverre meningen, betekenissen en ervaringen in de praktijk terug te zien zijn. Uiteindelijk is er één observatie gedaan bij een bijeenkomst op een sportieve omgeving. Achteraf bleek dit van te weinig toegevoegde waarde te zijn voor de onderzoeksvraag, waardoor de observatie niet meegenomen is in de resultaten en het bij deze ene observatie is gebleven. Ook waren er binnen de onderzoeksperiode te weinig mogelijkheden voor het doen van observaties waarbij veel betrokkenen van sportieve omgevingen bij elkaar waren.

2.3 Onderzoekspopulatie

Voor het onderzoek zijn vijftien interviews afgenomen met betrokken actoren bij sportieve omgevingen. Er is gesproken met actoren van twee sportieve omgevingen in Venlo, sportpark Maassenhof en sportieve omgeving Velden. Hier is voor gekozen om de resultaten zo goed mogelijk te kunnen analyseren en vergelijken. De betrokkenen spraken over dezelfde partners en omgevingen, waardoor een duidelijk beeld geschetst kon worden van de onderlinge samenwerking. De selectie van de respondenten is gemaakt met behulp van de beleidsmedewerker van het Sportbedrijf. De respondenten zijn benaderd op basis van ervaring en kennis omtrent samenwerking op sportieve omgevingen (Rubin en Rubin, 2005). Daarnaast is bij de selectie van respondenten gezocht naar een goede verdeling van verschillende soorten organisaties om het onderwerp vanuit zoveel mogelijk verschillende perspectieven te belichten. In totaal zijn er vier bestuursleden van sportverenigingen geïnterviewd, vier personen van onderwijsinstellingen, vier van commerciële organisaties en drie medewerkers van de overheid. Daarmee is een duidelijke verdeling gemaakt tussen private, publieke en vrijwillige organisaties. De onderlinge verhoudingen konden daardoor goed worden weergegeven in de resultaten. Onderstaand is de verdeling van respondenten weergegeven.

Respondenten sportieve omgeving Maassenhof

- Drie bestuursleden van sportverenigingen
- Drie onderwijsinstellingen (basisonderwijs, voortgezet onderwijs en MBO)
- Twee commerciële organisaties

Respondenten sportieve omgeving Velden

- Eén bestuurslid van een sportvereniging
- Eén onderwijsinstelling (basisonderwijs)
- Twee commerciële organisaties
- Eén sportconsulent van de gemeente

Onafhankelijke respondenten

- Twee beleidsmedewerkers van de gemeente Venlo

2.4 Analyse kader

De interpretatieve onderzoeksbenadering levert na de diepte-interviews veel verschillende betekenissen op van sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële partners en de overheid. Voor samenwerking is het interessant om te zien hoe betrokkenen zich tot elkaar verhouden en hoe men elkaar beïnvloed in bepaalde processen. Afhankelijkheidsrelaties en machtsrelaties kunnen via het arenamodel van Verweel (1987) in kaart worden gebracht en geanalyseerd. De overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving tussen betrokkenen worden middels de drie organisatieperspectieven van Martin en Frost (1999), het integratie, differentiatie, en fragmentatieperspectief, geanalyseerd.

2.4.1 Het arenamodel

Het arenamodel van Verweel (1987) is een wetenschappelijk model. Volgens Ackoff (1962:108, in Verweel, 1987) representeert een dergelijk model staten, objecten en evenementen. Deze modellen zijn geïdealiseerd in de zin dat ze minder gecompliceerd zijn dan de realiteit en zijn daarom makkelijker te gebruiken voor onderzoek. Het arenamodel maakt het eenvoudiger om de werkelijkheid omtrent sportieve omgevingen te analyseren. Verweel definieert het arenamodel als volgt:

“de dynamische in- en uitsluitende structuur inclusief de regelgeving, die functioneert als concentratiepunt voor de competitieve interactie van praktijken.”

Voor het beschrijven van een arena is een aantal elementen geselecteerd door Verweel. Allereerst beschrijft hij het *strijdperk*. Dit is de afgebakende ruimte waarin het gevecht plaatsvindt, de sportieve omgeving. Als tweede moet er aandacht zijn voor de *posities van spelers en partijen*. In het geval van de sportieve omgevingen zijn dit de sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid. Vervolgens moet bekend zijn volgens welke *regels (technisch en sociaal)* het spel gespeeld dient te worden. Het vierde element zijn de beschikbare *wapens en vaardigheden* die de spelers en partijen met betrekking tot sportieve omgevingen tot hun beschikking hebben. Hierbij gaat het om de instrumenten, middelen en vaardigheden. Tenslotte kan middels het arenamodel geanalyseerd worden hoe de *machtsrelaties* tussen de verschillende spelers en partijen vorm krijgen.

Met deze elementen in ogenschouw kan een sportieve omgeving beschreven worden als het *strijdperk*. Verschillende partijen en organisaties zijn betrokken bij de ontwikkeling van een dergelijke omgeving. In dit onderzoek worden de betrokkenen beperkt tot de sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid. Zij gaan met elkaar de strijd aan om tot een samenwerking te komen.

De vorm van de arena, de sportieve omgeving, geeft structuur aan de interactie tussen de betrokkenen. De interactie kan worden gekenmerkt door vier aspecten.

Interdependentie

Binnen een sportieve omgeving worden meerdere gevechten tegelijkertijd gevoerd. Elke organisatie heeft afzonderlijk een bepaalde relatie met alle andere organisaties. Deze relatie is voor elke organisatie en combinatie van organisaties verschillend. Toch zijn ze voor de ontwikkeling van de sportieve omgeving allemaal afhankelijk van elkaar. De uitkomsten van de gevechten die elke organisatie afzonderlijk voert, moeten met elkaar intervensiëren om tot het gewenste eindresultaat te komen.

Competitieve interactie

In een arena wordt een spel altijd gespeeld vanuit ongelijke startsituaties. De betrokkenen bij sportieve omgevingen bevinden zich in verschillende situaties, wat maakt dat ze bij de opstart niet op hetzelfde niveau van denken en handelen zitten. Hierbij kan de status en positie van een organisatie bepalend zijn, evenals de beschikbaarheid van middelen, instrumenten en vaardigheden. Dit maakt dat er in de arena een machtsongelijkheid bestaat tussen de betrokken partijen. Voor elke sportieve omgeving in Venlo wordt een andere strijd gevoerd, omdat de verhoudingen overal anders zijn.

Beperkte voorspelbaarheid

Naarmate partijen langer met elkaar in een arena zitten, kent men elkaar beter. Dit kan voordelen hebben, omdat men weet welke krachten er participeren. Doordat men elkaar kent en weet wat de onderlinge verhoudingen zijn, hoeft er in de competitie niet altijd strijd te ontstaan. Dit zou het proces om te komen tot samenwerking op een sportieve omgeving eenvoudiger maken. Toch blijkt voorkennis in de praktijk niet altijd waardevol te zijn. Partijen ontwikkelen zich afzonderlijk en vormen in elke situatie een nieuwe partner, waardoor uitkomsten lastig te voorspellen zijn.

Uitkomstgerichtheid

De strijd in de arena en de strijd tussen organisaties op de sportieve omgevingen leiden tot uitkomsten. Er moeten continu besluiten worden genomen. Alle partijen die zich in de arena bevinden spelen hier een rol in en alle onderlinge interacties leiden tot uitkomsten en/of besluiten.

De processen die zich afspelen in de lokale arena, de sportieve omgevingen, vinden plaats in een open systeem. Daarom worden ze beïnvloed door personen (veld) en processen (domein) die niet deelnemen aan de strijd in de arena. De sportieve omgeving is de arena, maar om de sportieve omgeving heen ligt ook een ruimte, *het veld*. Hiermee worden personen bedoeld die indirect participeren in de arena en indirect waarden en belangen hebben bij de sportieve omgeving. Verweel definieert het veld als volgt:

“De specifieke articulatie van praktijken, die buiten de arena staat, maar wel direct betrokken is bij de praktijken in de arena.”

Naast het veld bestaat *het domein*. Dit zijn, afhankelijk van de situatie, de processen die zich in de omgeving afspelen en die van invloed kunnen zijn op de situatie, zonder dat men hier binnen de arena of het veld invloed op heeft. Volgens Verweel is het domein met betrekking tot de sportieve omgeving het volgende:

“Het geheel van inter- en intra- sportieve omgevingsprocessen en de maatschappelijke beoordeling daarvan door overheden, instituties, groepen en subjecten.”

Tussen de arena, het veld en het domein, in dit onderzoek respectievelijk de sportieve omgeving, de personen en organisaties er omheen en de lokale processen in Venlo, bestaan complexe afhankelijkheidsrelaties en machtsrelaties. De sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid kennen in de diepte-interviews betekenis toe aan de arena en aan de zaken daar omheen. In de analyse in hoofdstuk vijf wordt ingegaan op de afhankelijkheidsrelaties en de machtsrelaties tussen deze betrokkenen.

2.4.2 Organisatieperspectieven

Met de organisatieperspectieven van Martin en Frost (1999) is het mogelijk de overeenkomsten en verschillen tussen betekenissen van sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid te analyseren. Er kan dieper worden ingegaan op de gevonden resultaten en dit kan waardevolle informatie opleveren voor het onderzoek.

Integratieperspectief

Alles wat mensen in organisaties delen draagt bij aan een hogere commitment, grotere productiviteit en uiteindelijk meer winst. Door gedeelde waarden en normen creëert men een sterke cultuur in een organisatie. Het integratieperspectief kent geen ambiguïteit (Schein, 1991, in Martin en Frost, 1999) en subculturen zijn vrijwel niet waar te nemen. Consequentie, consensus in de hele organisatie en duidelijkheid zijn de begrippen die het integratieperspectief kenmerken (Martin, 1992, in Martin en Frost, 1999). Het integratieperspectief conceptualiseert culturele verandering als een organisatie brede transformatie, waarbij een oude eenheid wordt vervangen door een nieuwe. Middels overeenkomsten in normen en waarden, rituelen, procedures, structuren, etc. gaat men zich als een eenheid gedragen. Voor de sportieve omgevingen is het van belang te zoeken naar de overeenkomsten in betekenissen die er zijn tussen de verschillende organisaties. Dit kan bijdragen aan een hogere commitment en kan uiteindelijk leiden tot betere resultaten.

Differentiatieperspectief

Vanuit het differentiatieperspectief wordt verder gekeken dan alleen de brede culturele kenmerken van een organisatie. Binnen een organisatie kunnen verschillen bestaan tussen interpretaties van personen, mede afhankelijk van hun posities, status, taken, leeftijd, geslacht, ras en etniciteit. Hierdoor ontstaan in een organisatie, vaak overlappende, subculturen. Een subgroep deelt een visie, maar deze wordt niet gedragen door de hele organisatie. Door de verschillen in subculturen, ervaren deze subgroepen veranderingen op verschillende manieren. Een organisatiecultuur is vanuit dit perspectief niet unitair, de omgeving oefent er invloed op uit. Vanuit het differentiatieperspectief bestaat een organisatie uit een aantal overlappende subculturen met doordringbare organisatorische grenzen (Martin 1992: 111-14, in Martin en Frost, 1999). Martin (1992, in Martin en Frost, 1999) geeft aan dat de kenmerken van het differentiatieperspectief zijn samen te vatten in de termen instabiel, subculturele consensus en subculturele duidelijkheid.

Fragmentatieperspectief

Binnen het fragmentatieperspectief geldt dat relaties binnen organisaties niet overduidelijk waterdicht zijn, maar ook niet overduidelijk onsamenhangend. Relaties zijn complex en bevatten elementen van tegenstrijdigheden en verwarring. Er heerst geen consensus in de hele organisatie, maar ook binnen subculturen is consensus niet duidelijk waar te nemen. Consensus is van tijdelijke aard en specifiek per issue. Consensus produceert kortdurende affiniteiten tussen individuen die snel vervangen worden door een ander patroon van affiniteiten. Cultuur is een jungle. Het fragmentatieperspectief wordt gekenmerkt door ambiguïteit, gebrek aan consistentie en gebrek aan consensus. Macht is verspreid over de hele organisatie en gaat verder dan de organisatie. Verandering is een constante factor. Omdat veranderingen vaak getriggerd worden door de omgeving of krachten buiten de individuele controle, biedt het fragmentatieperspectief weinig richtlijnen voor degenen die controle willen houden op veranderende processen.

2.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek zijn van belang om aan te tonen dat de gevonden resultaten ook datgene opleveren wat met het onderzoek beoogt is en dat in een vervolgonderzoek onder dezelfde omstandigheden ook dezelfde resultaten gevonden zouden worden. Resultaten moeten zorgvuldig en volledig onderzocht worden om de betrouwbaarheid ervan te vergroten (Rubin en Rubin, 2005). De uitkomsten van het onderzoek worden beschreven en onderkent zoals deze zijn waargenomen en de onderzoeker laat zich niet misleiden door de respondenten.

De respondenten zijn op een manier geselecteerd waardoor patronen in het vragen stellen zo min mogelijk verdraait, overdreven of weggelaten konden worden (Rubin en Rubin, 2005). Door de semigestructureerde topiclijst zijn de interviews zo min mogelijk gestuurd door de onderzoeker, waardoor respondenten vanuit hun eigen visie konden vertellen over het onderwerp. Door respondenten te kiezen van verschillende soorten organisaties is voorkomen dat er een bulk aan eenduidige informatie verzameld is. Aan de verschillende respondenten zijn dezelfde vragen gesteld, elke keer op een andere wijze om de consistentie van het onderzoek te waarborgen. Algemene normen en denkbeelden zijn naar voren gekomen, waardoor een volledig beeld is ontstaan van het onderwerp. De documentenanalyse diende als achtergrond voor de onderzoeker, waardoor men geen onwaarheden kon vertellen. De respondenten wisten dat ze in alle openheid konden spreken, omdat alles wat ze zouden zeggen anoniem blijft. Bij onduidelijkheden is doorgevraagd, waardoor de respondenten hun antwoorden goed toe konden lichten en de essentie duidelijk is geworden.

Tenslotte heeft de onderzoeker als persoon invloed uitgeoefend op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. De onderzoeker is zelf werkzaam op een sportieve omgeving en is bekend met het onderwerp. De meeste respondenten waren hiervan op de hoogte, waardoor ze wellicht niet alles hebben toegelicht wat noodzakelijk was. Daarnaast bestond het gevaar dat de onderzoeker niet doorvroeg bij bepaalde issues, omdat ze de antwoorden zelf invulde vanuit eigen kennis en ervaringen. Door hier van tevoren bewust over na te denken, is getracht het onderzoek zo objectief mogelijk uit te voeren.

3. Theoretisch kader

Een onderzoek naar samenwerking op sportieve omgevingen kan vanuit verschillende invalshoeken uitgevoerd worden. In dit hoofdstuk staan de theoretische concepten beschreven die aangeven binnen welke kaders het onderzoek uitgevoerd is. De betrokken actoren bij sportieve omgevingen, in dit onderzoek de sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid, zijn allen verschillende soorten organisaties. Bij publiek private samenwerking worden twee verschillende soorten organisaties aan elkaar gekoppeld. Bij de sportieve omgeving is sprake van samenwerking tussen drie verschillende soorten organisaties, de private, publieke en de vrijwillige organisatie. De toevoeging van de vrijwillige organisatie op het concept van publiek private samenwerking biedt inzicht in de relatie tussen de verschillende organisaties. Dit levert een basis om de samenwerking op sportieve omgevingen te benaderen.

3.1 Publiek private samenwerking

Publiek private samenwerkingsverbanden hebben sinds de jaren '90 over de hele wereld een groter belang gekregen op de management- en politieke agenda (Weihe, 2006). De discussie binnen de overheid over publiek private samenwerking komt voort uit de ervaringen die in het Verenigd Koninkrijk zijn opgedaan omtrent het *Private Finance Initiative* (PFI) (Klijn et al., 2007, in Klijn en Van Twist, 2007). PFI is in het begin van de jaren '90 in het leven geroepen om de private sector meer te betrekken bij de uitvoering van het beleid van de overheid. Dit bracht twee voordelen met zich mee. Ten eerste kunnen private partijen risico's hanteren in elke fase van een project. Het tweede voordeel gaat in op de totstandkoming van industrieën die eerder nauwelijks tot ontwikkeling kwamen. De opdrachtgever, de overheid en de publieke instantie, monitort de activiteiten van de opdrachtnemer, de private partij, om te zorgen dat de opdrachtnemer zich aan de verplichtingen in het contract houdt. Indien de resultaten van de monitoring niet aan de verwachte verplichtingen voldoen, kan toezicht vanuit de overheid verscherpt worden of wordt een contract zelfs beëindigd.

In 1998 zegt het tweede kabinet-Kok te streven naar een gecontroleerde verbreding van de publiek private samenwerkingsverbanden in Nederland (Klijn et al., 2007, in Klijn en Van Twist, 2007). Het kabinet spreekt de ambitie uit om meer ruimte te maken voor de markt. Echter, dit blijkt lastig te realiseren, er is een te hoog verwachtingspatroon. De meeste projecten zijn namelijk vier jaar later nog niet gerealiseerd. In 1999 wordt het Kenniscentrum PPS ingericht, om kennis, expertise en ervaring omtrent publiek private samenwerking te bundelen. Middels voortgangsrapportages wordt duidelijk dat publiek private samenwerkingsprojecten niet het gewenste resultaat leveren. Projecten verlopen moeizaam, zijn weinig dynamisch, achteraf blijkt er onvoldoende bestuurlijk commitment te zijn, er is een tekort aan middelen of een gebrek aan interesse bij private partijen en de haalbaarheid wordt na verloop van tijd betwijfeld. Het kenniscentrum geeft in een rapport aan dat partijen realistisch moeten zijn bij het aangaan van publiek private samenwerking.

De publieke sector moet niet proberen de markt projecten op te dringen die ze zelf al als onrendabel hebben gekarakteriseerd en private actoren moeten geen voorstellen doen als hun enige toegevoegde waarde uitgestelde financiering is (Kenniscentrum, 2004, in Klijn en Van Twist, 2007). De implicatie dat partijen niet zozeer uit zijn op samenwerking, maar met name gefocust zijn op het uitstellen of oplossen van eigen problemen, is hiermee snel gemaakt.

Meer en meer organisaties geven aan samenwerkingsverbanden aan te willen gaan met belanghebbenden, klanten, sponsors en vele andere actoren. Pierre (1998, in Weihe 2006) geeft aan dat publiek private samenwerking een sterke aantrekkingskracht heeft waar men bijna niet tegenin kan gaan. Røvik (1998, in Weihe 2006) noemt de opkomst van publiek private samenwerkingsverbanden een 'geïstitutionaliseerde super standaard'. Hiermee doelt hij op een organisatorisch recept: wereldwijd diffuus en geografisch terughoudend. Falconer en McLaughlin (2000, in Weihe, 2006) bekijken het vanuit een heel praktisch perspectief, waarin zij de noodzaak erkennen van een flexibel systeem van publieke financiering en dienstverlening. Het gaat erom dat er op een zo goed en gevarieerd mogelijke manier gebruik wordt gemaakt van wat de publieke, private en vrijwillige sector te bieden hebben. Flinders (2005, in Weihe, 2006) geeft aan dat het niet uitmaakt wie een dienst verleent, het gaat erom wat werkt. Vermoedelijk wordt een publiek private samenwerking gezien als een panacea of een trend binnen een bestuurlijke en organisatorische context. Het lijkt een manier om betere resultaten en effecten te behalen voor organisaties, klanten en de samenleving.

Er bestaan verschillende perspectieven op het begrip publiek private samenwerking. Een eenduidige definitie is nauwelijks te herkennen, wat kan suggereren dat het een heel complex en diffuus fenomeen is. Klijn en Van Twist (2007) beschrijven publiek private samenwerking als het betrekken van private partijen bij het uitvoeren van beleid of het realiseren van beleidsproducten- en of diensten, vanuit de veronderstelling dat dit betere en/of meer efficiënte producten oplevert. Ze geven de volgende algemene definitie:

“Min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten en/of diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld” (Klijn en Teisman, 2000, in Klijn en Van Twist, 2007).

Weihe (2006) geeft aan dat er geen eenduidige definitie is te geven van publiek private samenwerking, daar is het te complex voor. Toch proberen veel auteurs volgens Weihe een algemeen beeld te scheppen van publiek private samenwerking. Een algemene en veelomvattende definitie ziet er dan als volgt uit:

“Samenwerking van een soort duurzaamheid tussen publieke en private actoren in welke ze samen producten en diensten ontwikkelen en waarbij ze risico's, kosten en bronnen welke gerelateerd zijn met deze producten en diensten delen” (Van Ham en Koppenjan, 2001, in Weihe, 2006).

Echter, met deze definitie is het niet duidelijk of een samenwerking al dan niet gebaseerd is op een legaal en bindend contract ten behoeve van een partnerschap en dat zou betekenen dat vrijwel alle publiek private samenwerkingsverbanden een partnerschap zijn. Een relatief oude, definitie van publiek private samenwerking wordt gegeven door Bult-Spiering (2003, in Parleviet, 2008):

“Er is sprake van een publiek private samenwerking wanneer één of meer publieke en één of meer private actoren samenwerken aan de realisering van een onderlinge overeengekomen doelstelling in organisatorisch verband, met inbreng van middelen en aanvaarding van risico's en verdeling van de opbrengsten.”

Het begrip publiek privaat samenwerkingsverband impliceert een dermate complexiteit, dat het niet in één definitie te vangen is. Bij alle drie de definities wordt op een andere wijze nadruk gelegd op het begrip. Klijn en Teisman en van Van Ham en Koppenjan lijken beiden vooral de duurzaamheid hoog in het vaandel te hebben staan. De definitie van Bult-Spiering lijkt het meest omvattend te zijn, maar ook het meest algemeen. Daarnaast missen alle definities een praktisch aspect, waardoor niet concreet aan te geven is wat een publiek privaat samenwerkingsverband exact inhoudt. Dit wekt de suggestie dat een dergelijk samenwerkingsverband niet eenduidig is, maar dat per situatie andere zaken benadrukt dienen te worden.

Naast de publiek private samenwerking wordt de vrijwillige sector steeds groter en van meer belang (Burger en Dekker, 1998, in Meijs en Hupe, 2000). Meijs en Hupe (2000) geven aan dat de huidige manier van werken binnen de publieke sector onder druk staat. Er is in grote mate sprake van privatisering van publieke organisaties en vrijwillige organisaties worden steeds minder gesubsidieerd en zijn steeds meer afhankelijk van de contributies van leden en andere inkomsten, zoals sponsorgelden. Zowel op organisatorisch level, als op beleidsniveau lijkt het erop dat de drie sectoren van elkaar leren, elkaar gebruiken en de goede dingen van elkaar kopiëren.

Alvorens iets gezegd kan worden over (mogelijke) samenwerkingsvormen tussen de drie afzonderlijke sectoren en de onderlinge relaties, is het van belang een helder beeld te scheppen van publieke, private en vrijwillige organisaties afzonderlijk.

3.1.1 Private partijen: winstgedrevenheid als lot

Een private partij (profit sector) wordt door Andersson en Getz (2008) omschreven als een partij die goederen en diensten produceert en welke zakelijke relaties heeft met klanten en leveranciers. Winst maken is een belangrijk doel en dit verzekert bestaansrecht op de lange termijn. Bovendien stelt winst een bedrijf in staat hun doelen te bereiken middels hoge opbrengsten en lage kosten. Een private partij is vaak gefocust op het klant- en marktgericht ondernemen. Andere onderzoeken impliceren dat het niet meer zo eenvoudig is om een private organisatie te definiëren volgens bepaalde kenmerken. Adler en Kwon (2006) beschrijven in hun onderzoek de ontwikkeling van de organisatie van professioneel werk.

Daaruit blijkt dat professionele organisaties muteren, van een gemeenschap van beroepen, via gezelschapsvormen, richting een nieuwe samenwerkingsvorm. Vanuit het contrast tussen drie coördinerende principes geven Adler en Kwon inzicht in de ontwikkeling van professionele organisaties. Allereerst komt het principe van hiërarchie aan de orde. Hiërarchie betekent controle en is effectief bij kennis die verspreid te achterhalen is. Minder effectief is het om nieuwe kennis te creëren in de omgang met kennis die ingebed is in de praktijk (Lave and Wenger, 1991). Het tweede principe is dat van de markt. Het creëert sterke prikkels om kennis te op te bouwen, maar alleen wanneer dit gebeurt onder strenge regimes. Zulke regimes belemmeren de optimale verspreiding van kennis (Arrow and Hurwicz, 1997). Als derde wordt het principe van de gemeenschap genoemd. Dit is prominent aanwezig in collectiviteiten, waar het creëren en verspreiden van kennis kritisch is. Een belangrijk risico is dat van het blokkeren en ontstaan van groepjes (Freidson, 1970). De drie principes van Adler en Kwon doen vermoeden dat private partijen, op welke manier dan ook, continu onder zowel interne als externe druk staan om te presteren. Dit zou kunnen betekenen dat de afzonderlijke private partijen de samenwerking moeten zoeken met andere organisaties om te druk te verminderen.

Andersson en Getz (2008) bespreken commodificatie als een negatief punt van een private partij, met name als het gaat om zaken als kunst en cultuur. Iets waaraan men vanuit een intrinsieke motivatie een sociale en culturele waarde toekent, wordt vermarkt om er winsten uit te behalen. Daarentegen is een private organisatie vaak wel in staat te voldoen aan wensen en behoeften van klanten en levert ze meestal producten van hoge kwaliteit, waarvoor de klant bereid is te betalen. Dit in tegenstelling tot een publieke of vrijwillige organisatie die veelal aanbieden wat ze zelf willen, zonder daarbij rekening te houden met de vraag. De discussie over voor- en nadelen van verschillende organisaties, impliceert dat de scheidslijn tussen de verschillende organisaties dun is. Volgens Gastelaars (2006) worden professionele dienstverleners gekenmerkt door hoog opgeleide werknemers. De term dienstverlener doet vermoeden dat het meer om een publieke organisatie gaat, waardoor kenmerken van een private partij niet helemaal tot haar recht komen. Dat de scheidslijn tussen verschillende soorten organisaties dun is, blijkt ook uit het feit dat commerciële partijen steeds meer worden aangesproken op hun maatschappelijke betrokkenheid (Leisink, 2005, in Gastelaars, 2006). De 'triple bottom line' van verantwoordelijk ondernemen is steeds meer van belang. Naast het maken van winst ('profit'), tellen ook de gevolgen van hun acties voor de mensen ('people') en voor het milieu ('planet'). Bennett, Iossa en Legrenzi (2003) geven aan dat de private organisatie steeds meer naar de achtergrond lijkt te verdwijnen. Dit heeft te maken met de opkomst van de vrijwillige organisatie, welke zich steeds meer bevindt in gereguleerde markten die opereren in kapitaalintensieve industrieën. Noordegraaf (2004) geeft aan dat er in het bedrijfsleven ook een steeds grotere strijd heerst tussen bestuur en politiek. De samenleving spreekt bedrijven meer en meer aan op hun bestuurspolitieke verantwoordelijkheid.

3.1.2 Publieke partijen: de samenleving als klant

Met de publieke sector (non-profit sector) wordt ook wel de overheid bedoeld (Andersson en Getz, 2008). Zij leveren ‘*merit goods*’, goederen waarvan de overheid, om ideologische redenen, vindt dat de consumptie ervan moet worden gestimuleerd. De overheid subsidieert producten en diensten wanneer deze bijdragen aan de sociale gelijkheid in de samenleving, waarbij principes als gelijkheid, gerechtigheid en behoefte een belangrijke rol spelen. Coalter (1998, 2000, in Andersson en Getz, 2008) stelt dat het soms gewoon wordt verondersteld, of dat het politiek geaccepteerd is dat de overheid moet voorzien in culturele en vrijetijdsdiensten, zonder zich af te vragen of iets dergelijks niet ook door private of vrijwillige sectoren zou kunnen worden aangeboden. Dit doet vermoeden dat er niet altijd een overwogen beslissing wordt genomen over het aanbod van publieke diensten. Dit kan lastige situaties opleveren. Vooral gezien het feit dat er verschillen bestaan in wat verwacht en geaccepteerd wordt van overheidsdiensten en subsidies en gezien de veranderingen die vaak plaatsvinden (Andersson en Getz, 2008).

De invloed van publieke organisaties op de samenleving is afgenomen en de ingrepen die de overheid doet hebben minder effect of resulteren in onverwachte effecten (Noordegraaf, 2004). Er moet bewuster worden geleid, georganiseerd en beïnvloed. Het openbaar bestuur staat in een ‘dynamische wisselwerking’ met de maatschappelijke omgeving (Bovens, ´t Hart en Van Twist, 2007). Bij de ontwikkeling van beleid moet continu rekening worden gehouden met maatschappelijke factoren, die zich deels onttrekken aan de directe controle van beleidsvoerders. De overheid bevindt zich in een meervoudige context, waar verschillende factoren invloed uitoefenen op de totstandkoming van beleid. Er moet rekening worden gehouden met geografische, sociaal-culturele, economische, technologische en juridische factoren en de historische, politieke en situationele context. Noordegraaf (2004) geeft aan dat maatschappelijke ontwikkelingen zoals individualisering, de steeds machtiger wordende bedrijven en de centralere, maar ook diffusere rol van kennis en expertise, steeds complexer en meer omstreden worden. Het komt steeds vaker voor dat betrokkenen andere opvattingen en belangen hebben en er spelen steeds meer verschillende problemen tegelijkertijd. De complexe context waarin de publieke organisaties zich bevinden doet vermoeden dat het steeds meer moet gaan opereren als een private organisatie om te blijven voldoen aan wensen en behoeften vanuit de samenleving. Bovens, ´t Hart en Van Twist (2007) zien een krachtenveldanalyse als een belangrijk instrument om te achterhalen welke krachten (actoren of factoren) het bereiken van een bepaald beleidsdoel of realisatie van een bepaald beleidsalternatief bevorderen en welke deze verhinderen. Enerzijds dienen beleidsvoerders de omgeving inzichtelijk te maken, om de omgeving te beheersen. Anderzijds zullen ze de omgeving moeten hanteren en beleid moeten aanpassen aan de omstandigheden.

Door de complexiteit van het openbaar bestuur is er een kloof ontstaan tussen beleid en uitvoering, mede door incidenten en crisisverschijnselen zoals de vuurwerkramp in Enschede en crisisverschijnselen zoals de Bijlmerramp en de cafébrand in Volendam (Noordegraaf, 2004). Van de publieke sector wordt steeds meer een proactieve aanpak verwacht. De

samenleving wil meer resultaat, lagere prijzen, een betere kwaliteit van producten en diensten en minder verkoking. De vele incidenten hebben enerzijds de roep om overheidsingrijpen versterkt, anderzijds wordt het overheidsingrijpen hierdoor bemoeilijkt. Noordegraaf (2000, in Noordegraaf, 2004) spreekt over een interventiefuik:

“Er moet veel, maar er kan weinig. Collectief handelen is nodig, maar de mogelijkheden van collectief handelen zijn beperkt. De verwachtingen zijn hoog, maar nauwelijks waar te maken.”

In beleidsdomeinen wordt steeds meer gedacht vanuit een managementperspectief (Noordegraaf, 2004). Dit suggereert dat publieke organisaties zich steeds meer ontwikkelen richting private organisaties. Dit wordt onderstreept door de ontwikkelingen die Noordegraaf schetst in de publieke sector, waarbij een steeds groter belang wordt gehecht aan de professionaliteit van leidinggevende managers en bestuurders. Scholing en ontwikkeling van publieke managers is noodzakelijk. Noordegraaf onderscheidt vier basisbenaderingen voor publiek management: bedrijfsmanagement (resultaatgericht, gecoördineerd en efficiënt), organisatiemanagement (het leidinggeven aan professionele publieke organisaties, die in complexe omgevingen opereren), beleidsmanagement (het doelgericht organiseren en beïnvloeden van beleidsprocessen, teneinde maatschappelijke vragen aan te pakken) en politiek management (het strategisch beïnvloeden van de politiek-bestuurlijke agenda- en besluitvorming). De manier van aanpak is afhankelijk van de setting en van de aard van een issue, de omgeven instituties en passende instrumenten. De keuze van een benadering is afhankelijk van de kenmerken van een issue. In hoeverre is er strijd, welke rol speelt de media, tastbaarheid, meetbaarheid, wie zijn betrokken bij een issue en de toegankelijkheid. De vele verschillende soorten publieke organisaties maken dat er grote verschillen bestaan tussen de manier van werken en besturen en dat de institutionele context waarin zij opereren verschillend is. Afhankelijk van het onderwerp zijn verschillende partijen of organisaties betrokken, waardoor de context waarin gehandeld wordt verschillend is. Noordegraaf (2004) trekt de conclusie dat publieke sectoren zelf niet eenduidig institutioneel omljnd en institutioneel gelaagd zijn. Ziekenhuizen kunnen zowel publiek, semipubliek of privaat georganiseerd zijn en binnen de publieke sector kunnen grote verschillen bestaan in regels en patronen omtrent het managen en het maken van beleid van verschillende instituties. Het gebruik van instrumenten hangt ook af van de setting waarin een publieke organisatie zich bevindt, zodat de barrières die voortkomen uit de interventiefuik kunnen worden tegengegaan. Instrumenten moeten eigentijds, slim, effectief en legitiem zijn. Dit doet, net als bij private organisaties, vermoeden dat er geen eenduidige omschrijving te geven is van de publieke sector. Afhankelijk van de setting waarin een publieke organisatie zich bevindt, de aard van een issue, de omgeven instituties en de beschikbare instrumenten moet de werkwijze en aanpak bepaald worden.

3.1.3 Vrijwillige organisaties: betrokkenheid en het thuisgevoel

Naast de private en publieke sector wordt vaak de vrijwillige sector (not-for-profit sector) onderscheiden. Andersson en Getz (2008) omschrijven de vrijwillige organisatie als een organisatie die is gebaseerd op gedeelde doelen en interesses onder leden. Vrijwillige organisaties bestaan in allerlei soorten en maten en streven eigen gestelde doelen en principes na. De omschrijving suggereert dat de gedeelde doelen en interesses onder leden specifiek bij de vrijwillige organisatie thuishoren, terwijl vrijwel alle organisaties functioneren op basis van een bepaalde visie en gezamenlijke doelen. Mandell en Keast (2008) zijn wat specifiek in hun omschrijving van de vrijwillige organisatie. Zij spreken over VCO's (voluntary and community organizations). Zij zien de vrijwillige organisatie als belangrijk alternatief voor het leveren van diensten welke niet door de overheid of de private sector kunnen of willen worden geleverd. Het zijn onafhankelijke instanties, welke vanuit een eigen structuur werken en hoofdzakelijk bestuurd worden door vrijwilligers. Zij strijden voor het behalen van voordelen voor anderen in de samenleving. VCO's worden gekenmerkt door drie organisatieaspecten (Najam 2000; Lyons 2001; Berry 2005, in Mandell en Keast, 2008). Allereerst bestaan VCO's uit groepen mensen die vrijwillig samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Daarnaast streven VCO's niet naar winst. Een laatste kenmerk is de democratische principes waaronder ze functioneren, wat betekent dat bestuurders gekozen worden door de leden. De eerste twee kenmerken lijken de eigenheid van een vrijwillige organisatie te beschrijven. Het laatste kenmerk kan ook gelden voor bepaalde publieke instanties, waar ook vaak democratische principes een rol spelen. Gastelaars (2006) brengt nog een dimensie aan in de beschrijving van vrijwillige verenigingen. Zij ziet deze als organisaties die geen betaalde arbeid organiseren. Ze dragen evenmin bij aan het Bruto Nationaal Product en zijn dus nooit terug te vinden in de economische statistieken. Het zijn dienstverlenende organisaties, omdat ze 'georganiseerd' zijn en ze 'verlenen diensten'. De kern van dergelijke organisaties is dat alle leden zich identificeren en betrokken voelen bij de organisatie en bereid zijn zich op vrijwillige basis in te zetten voor datgene waar de organisatie voor staat. Ze organiseren activiteiten waar mensen op basis van vrijwilligheid aan meedoen. Het kan gaan om de gezelligheid en/of om prestatiegerichte vrijetijdsbesteding, maar ook om activiteiten met een maatschappelijk nut. Gezamenlijk bieden de drie omschrijvingen een beeld van een vrijwillige organisatie. Echter, de verschillende nuances die auteurs aangeven doen vermoeden dat ook voor de vrijwillige organisatie geen eenduidige definitie is te geven, maar dat dit afhangt van een bepaalde setting en zienswijze.

In de feitelijke deelname aan vrijwilligerswerk is in de afgelopen vijfentwintig jaar heel weinig veranderd (Bekkers, 2002). De vergrijzing pleegt wel haar inbreuk op het vrijwilligerswerk, er zijn steeds minder jongeren actief in het vrijwilligerswerk en steeds meer ouderen. In 1985 was 31% van de vrijwilligers nog jonger dan dertig jaar, in 2000 was dit een percentage van 18%. Een probleem dat zich met name voordoet binnen de vrijwillige sportsector is dat het aantal taken in een vereniging stijgen, terwijl het aanbod gelijk blijft. Het stijgende aantal taken komt voort uit factoren zoals hogere kwaliteitseisen, regulering,

meer luxe en een terugtrekkende overheid. Ondanks deze vaak ingrijpende factoren houden talloze verenigingen desondanks stand (Gastelaars, 2006). Dit suggereert dat de vrijwillige organisatie een zodanig sterk karakter heeft dat het altijd overleeft. Gastelaars geeft aan dat het karakter van een vrijwillige organisatie twee uiteenlopende vormen aan kan nemen. Enerzijds lijken het soms sektarische organisaties te zijn, met het bijgevolg dat processen van in- en uitsluiting heel sterk zijn. Anderzijds kunnen het stuurloze organisaties zijn, waarbinnen de eigenzinnigheid van individuele leden het overwicht heeft. Dit kenmerkt nogmaals de complexiteit van de vrijwillige organisatie en wekt de suggestie van een bijna ondefinieerbaar onderwerp.

Een kenmerk dat door veel auteurs wordt genoemd bij vrijwillige organisaties is de betrokkenheid van de vrijwilligers. Yeung (2004) heeft een achthoekig model ontwikkeld van waaruit de motivatie van vrijwilligers kan worden onderzocht. Het bevat vier elementen die voor individuen de motivatie voor vrijwilligerswerk bepalen. Daarnaast bevat het vier dimensies met tegengestelde elementen, omdat de vier elementen niet separaat bestaan, maar een interactieve relatie delen. De eerste dimensie gaat over het principe van *krijgen en geven*. De interrelatie tussen deze elementen zorgen voor de vrijwilliger voor gemeenschappelijke hulp, positieve stemmingen, winnen door te geven en persoonlijke groei. Als tweede wordt de dimensie van *continuïteit en vernieuwing* beschreven. Dit stelt de vrijwilligers in staat een balans te vinden, een toevoeging aan elkaars leven te geven, nieuwe kennis en vaardigheden op te doen en om persoonlijk te veranderen. De dimensie van *afstand en nabijheid* zorgt enerzijds voor flexibiliteit, weinig structuur en onafhankelijkheid en anderzijds voor een wens om bij een groep te horen, gemeenschappelijke spirit te creëren en om sociale interactie te promoten. De vierde en laatste dimensie gaat over *denken en ondernemen*. De relatie tussen beiden zit in de waarde die men toekent aan actie, kanalen voor evangelisatie en de kans om te functioneren als een spiritueel bindmiddel. De onderbouwing van dit model impliceert dat de motivatie voor vrijwilligers het breekpunt is waarop mensen aan- of afhaken. Bij het aangaan van een samenwerking dient hier rekening mee te worden gehouden.

3.2 De koppeling tussen private, publieke en vrijwillige organisaties

Uit voorgaande paragrafen over de private, publieke en vrijwillige organisaties afzonderlijk, blijkt dat het lastig is eenduidige definities en kenmerken te bepalen. In deze paragraaf wordt de relatie gelegd tussen de drie verschillende soorten organisaties om inzicht te krijgen in kennis die er is over mogelijke samenwerkingsvormen.

Meijs en Hupe (2000) tonen in een onderzoek naar de grenzen tussen de overheid, non-profit sector en de profit sector aan dat de verschillen beperkt en vaag zijn. Afhankelijk van de sector zijn verschillen in meer of mindere mate aan te geven. Noordegraaf (2004) onderscheidt op basis van verschillende auteurs een aantal omschrijvingen voor het verschil tussen private en publieke organisaties. Moore (1995) stelt dat privaat management primair winstgedreven is en publiek management primair waardegedreven. Wilson (1989) stelt dat privaat management door de *bottom line* van winst en taken wordt gedreven, en publiek

management door de *top line* van beperkingen. Pollit en Bouckaert (2000) geven aan dat privaat management door bedrijfseconomische oriëntaties (individualistisch, kwantitatief, apolitiek) gedreven wordt, terwijl publiek management gekenmerkt wordt door iets wat ook wel bestuurspolitieke oriëntaties (collectief, kwalitatief, politiek) genoemd wordt. Kapur en Weisbrod (2000, in Andersson en Getz, 2008) gebruiken de term *'mixed industry'*. Hierin is de vrijwilligerssector naast de publieke en private sectoren verantwoordelijk voor het genereren van economische activiteit. De verschillende omschrijvingen laten beperkte verschillen zien, wat zou kunnen impliceren dat samenwerkingsverbanden beslecht moeten worden op een dieperliggend en gedetailleerd niveau.

Meijs en Hupe (2000) geven aan dat het gezien de beperkte verschillen tussen de drie sectoren van belang is om de discussie te concentreren op wat private, publieke en vrijwillige organisaties kunnen leren van elkaar. Sectoren komen samen en kunnen in elkaar overgaan. DiMaggio en Powell (1987, in Meijs en Hupe, 2000) ontwikkelde de *'isomorphism'* benadering, welke het samengaan van verschillende sectoren analyseert, zowel op structureel als procedureel level. Met deze benadering is het mogelijk te analyseren in welke mate verschillende organisaties op elkaar gaan lijken of juist differentiëren. DiMaggio en Powell beschrijven drie mechanismen onder welke *'isomorphic'* veranderingen gebeuren. De *'coercive isomorphism'* komt voort uit de politieke invloed en het probleem van legitimiteit, de *'mimetic isomorphism'* resulteert in een standaard respons op onzekerheid door anderen na te bootsen en de *'normative isomorphism'*, welke geassocieerd wordt met professionalisering. Dit wordt ook wel de *'Institutional Theory'* genoemd. De vraag die hierbij opgeroepen wordt is of de private, publieke en vrijwillige organisaties daadwerkelijk een bepaalde druk ervaren om samen te werken.

Wanneer gesproken wordt over een relatie tussen publieke en private organisaties spreekt In 't Veld (1995, in Verhoef en Simon, 2001) over hybride organisaties. Hier wordt onder verstaan publieke organisaties die private taken vervullen en private organisaties die publieke taken vervullen. Kickert (1998, in Noordegraaf, 2004) omschrijft hybriditeit als de aanwezigheid van zowel bedrijfseconomische en bestuurspolitieke oriëntaties in het openbaar bestuur. Verhoef en Simon (2001) geven aan dat hybride identiteiten van organisaties niet eenduidig te formuleren zijn. Een organisatie heeft te maken met een eigen cultuur, waarin waarden, normen, doelstellingen en verwachtingen een belangrijke rol spelen. Ze stellen dat organisaties met significante cultuurverschillen bijna onverenigbaar zijn. Dit kan hoogstens ondervangen worden door effectief leiderschap of door de manier van managen en organiseren van een hybride organisatie passend te maken voor alle partijen. Verhoef en Simon laten hier blijken dat er maar twee mogelijkheden zijn om private, publieke en vrijwillige organisaties bij elkaar te brengen. Dit valt te betwijfelen.

Verhoef en Simon (2001) beschrijven drie theoretisch relevante criteria om aan te geven of een organisatie als *'zuiver'* of *'hybride'* moet worden bestempeld. Zij onderscheiden de sectorale, de bestuurlijke en de marktendimensie. De sectorale dimensie gaat in op de verschillende contexten waarin publieke en private organisaties zich begeven. Zo is er

onderscheid op juridisch, politiek, economisch en organisatiesociologisch gebied, welke de organisatie in haar functioneren beïnvloeden. De andere twee dimensies vormen de aspecten van de transactionele omgeving van een organisatie, wat het gedeelte van de omgeving is waarmee directe interactie plaatsvindt. De bestuurlijke dimensie beoogt in kaart te brengen waarop een organisatie extern aangestuurd wordt. Dit kan zowel verticaal, door een beleidsorgaan, als horizontaal door de markt. De marktendimensie tracht een onderscheid te construeren tussen politieke, commerciële en maatschappelijke marktorganisaties. Afhankelijk van de soort markt waarin ze zich bevinden, onderscheiden ze zich door bepaalde kerntaken, algemene doelstellingen en het veilig stellen van hun continuïteit. Verhoef en Simon bestempelen een organisatie als 'zuiver' als het sekt binnen één dimensie valt en als 'hybride' zodra er een combinatie van dimensies kan worden aangetoond. Vermoedelijk trachten Verhoef en Simon een theorie te beschrijven die met meerdere factoren rekening houdt om te bepalen hoe private, publieke en vrijwillige organisaties zich tot elkaar verhouden, zonder ze direct in een 'hokje' te plaatsen.

Publiek private samenwerkingsvormen zijn complex en dit geldt ook voor de besluitvorming rondom projecten (Van Ham en Koppenjan, 2002; Klijn en Teisman, 2003, in Klijn en Van Twist, 2007). De overheid veronderstelt impliciet dat als een project financieel interessant is en de goede contractvorm gekozen wordt, het project en de samenwerking vanzelf lopen. Dit suggereert dat alleen de financiën en contractvorm een rol spelen bij het wel of niet slagen van een publiek privaat samenwerkingsverband. Echter, Van Ham en Koppenjan geven aan dat vanuit empirisch onderzoek blijkt dat juist de wijze waarop interactieprocessen georganiseerd worden een zeer grote rol spelen. Hedley (1992, in El Ansari en Philips, 2001) stelt dat het in een samenwerkingsverband tussen vrijwillige organisaties en (semi)-professionele organisaties moeilijker is om vrijwilligers aan te sturen dan betaalde krachten. De nadruk moet met name liggen op de promotie van teamwork (Merrell, 2000a, in El Ansari en Philips, 2001). Naast juridische en financiële aspecten, is het managen van het proces van cruciaal belang voor het welslagen van een publiek private samenwerking (Klijn en Van Twist, 2007). Dit houdt in dat beslissingen verbonden moeten worden en actoren geactiveerd en dat er sturing nodig is richting een interessante uitkomst. Beleidsmakers moeten hun focus leggen op het stimuleren en verbeteren van de rol van managers. Of een professioneel karakter voor een manager daadwerkelijk noodzakelijk is voor het leiden en aansturen van een samenwerkingsverband, is de vraag. Ook vrijwillige organisaties kunnen een groot belang hebben in een samenwerkingsverband. Zij werken mee vanuit een bepaalde motivatie en zijn er niet gevoelig voor als ze iets opgedragen wordt.

Weihe (2006) beschrijft vijf verschillende benaderingen van publiek private samenwerkingsverbanden. Allereerst noemt Weihe de *lokale hervormende benadering*, welke zich focust op de relatie tussen de lokale economische vernieuwing en ontwikkeling. De tweede benadering is die van *beleid*, waarbij men zich focust op het beschrijven en analyseren van publiek private relaties binnen een zeker beleidsgebied op nationaal niveau. Als derde wordt de *infrastructurele benadering* onderscheiden. De focus ligt hier op

financiële en legale issues, waarbij de organisatie, bundeling en constructie van financiën een belangrijke rol spelen. De *ontwikkelingsbenadering* heeft een focus op betrokkenheid bij ontwikkelingsprogramma's en beleid. Tenslotte is er de benadering van de *overheid*. Deze is gerelateerd aan een bestuursperspectief en wordt allereerst gekenmerkt door de afwezigheid van een specifieke context en er is sprake van op alle niveaus, lokaal, nationaal, etc. Ten tweede wordt het niet gerelateerd aan specifieke beleidssectoren en tenslotte ligt er een dominante nadruk op organisatie- en managementaspecten. Deze laatste benadering wordt gezien als een samenvattende, overkoepelende benadering en gaat over nieuwe manieren voor het leveren van publieke diensten. Alle benaderingen hebben bepaalde overeenkomsten, maar van belang is in te zien waar de verschillen zitten. Verschil tussen de benaderingen zit in het kwalitatieve concept, er is een verschillende focus van analyse en elke benadering heeft een andere achtergrond. Het onderscheid tussen de vijf benaderingen suggereert dat er duidelijke scheidslijnen zijn aan te geven binnen publiek private samenwerkingsverbanden. Echter, de praktijk is vaak weerbarstiger. Er moet bekeken worden in hoeverre deze benaderingen voldoen of dat er kanttekeningen bij geplaatst moeten worden. Weihe (2006) geeft aan dat het onderscheid tussen verschillende benaderingen bijdraagt aan een breder inzicht omtrent publiek private samenwerking, waardoor onderzoek wordt verbeterd en cumulatieve kennis wordt vergaard. Essentieel is om de benaderingen te bekijken vanuit de context waarin ze zich bevinden. Deze kan sterk verschillen per land en voor elke lokale en nationale situatie. Door dit verschil te maken, kunnen getrokken conclusies over wat wel en niet werkt van meer waarde zijn.

3.3 De koppeling tussen private, publieke en vrijwillige organisaties in de sport

De relatie tussen private, publieke en vrijwillige organisaties is een complexe. Verschillende auteurs hebben er hun eigen ideeën over en elke auteur brengt zijn eigen nuance aan in de theorie over publiek private samenwerkingsverbanden. In deze paragraaf is het van belang om de besproken theorie relevant te maken voor de sport.

De sportsector is sterk in opkomst en wordt door de overheid en beleidsmakers steeds meer ingezet als een belangrijk instrument om vraagstukken rondom maatschappelijke issues aan te pakken (Vermeulen en Verweel, 2009). Aan de ene kant is dit positief. Mensen krijgen erkenning voor hun werk en er komen meer financiële middelen beschikbaar voor zowel publieke als private organisaties. Aan de andere kant wordt er steeds meer gevraagd van zowel sportbeleid als ook van professionele en vrijwillige sportorganisaties. Dit levert een enorme druk op voor vrijwillige sportorganisaties om te professionaliseren (Coalter, 2007, in Vermeulen en Verweel, 2009). In veel gevallen worden van bovenaf beslissingen genomen, zonder naar lokale behoeften te kijken, terwijl het wel de vrijwillige organisaties zijn die het uit moeten voeren (Craig, 2007, in Vermeulen en Verweel, 2009). De vraag die bij het proces van professionalisering van een sportvereniging opgeroepen wordt, is of de vrijwillige organisatie op die manier wel kan blijven bestaan. Het zou kunnen suggereren dat een vrijwillige organisatie meer publiek of privaat zou moeten worden om mee te kunnen in samenwerkingsverbanden.

Gedeeltelijk is de professionalisering van verenigingen al in gang gezet. Goossens (Goossens, 2008) laat zien dat in het jaar 2006 15% van de amateurclubs personeel in loondienst had. Robinson (2008, in Houlihan, 2008) geeft aan dat sport steeds meer als een *business* wordt gezien. Sport is veranderd van een hobby in een onderneming, als gevolg van het proces van commercialisering. Dit heeft ertoe geleid dat sportmanagers- en organisaties zich meer bezig zijn gaan houden met bedrijfsmatige principes. Ook sportorganisaties in de non-profit sector hebben substantiële culturele en operationele veranderingen doorgemaakt. De manager is de organisatie meer en meer vanuit een bedrijfsmatig principe gaan benaderen. Ook Boessenkool, Van Eekeren en Lucassen (2008) constateren dat een sportvereniging niet meer de vrijwillige organisatie van weleer is. De sportvereniging wordt steeds meer gezien als een dienstverlener. Eigenlijk is het een (maatschappelijke) onderneming die naast een breed scala aan sportactiviteiten eveneens andersoortige diensten (kinderopvang, huiswerkbegeleiding, boodschappendienst, etc.) aanbiedt. Zowel de 'maatschappij', als individuele verenigingsleden en sportbestuurders lijken te verwachten dat een sportvereniging als onderneming gaat opereren. Daar waar verenigingen vroeger vrijwel uitsluitend intern gericht met hun kerntaken bezig waren, wordt er tegenwoordig iets anders van ze verwacht. Ook hier is de vraag waar de vrijwillige organisatie van weleer blijft. Zou de vrijwillige organisatie in de toekomst niet op een andere manier omschreven en gekarakteriseerd moeten worden?

Goossens, Kamphuis en Van Veldhoven (2008) geven aan dat de grote kracht van de amateursport schuilt in het fijnmazige netwerk van vele vrijwilligers die betrokken zijn bij de sport. Zij beseffen ook dat de beschikbaarheid van een voldoende (goed) vrijwilligerskader, naast het ledenbestand, wel degelijk een kwestie is waar veel sportclubs zich zorgen over maken. Breedveld en Tiessen-Raaphorst (2006, in Tiessen-Raaphorst en de Haan, 2008) geven aan dat dit tevens te maken heeft met het proces van informalisering, van een duurzame formele organisatie naar vluchtige informele netwerken. Dit proces is zichtbaar in de daling van het verenigingslidmaatschap onder sporters en in de stijgende populariteit van 'informele' sporten als fitness, fietsen en zwemmen en in de gewijzigde bereidheid om als vrijwilliger in de sport actief te zijn: liever voor korte en afgebakende klussen dan voor structurele taken (Kalmhout et al. 2006, in Tiessen-Raaphorst en de Haan, 2008). Vermoedelijk zal de vrijwillige organisatie toch meer moeten professionaliseren om zichzelf draaiende te houden. Aansluiting bij een publiek privaat samenwerkingsverband zou een vrijwillige organisatie wellicht levendig kunnen houden, mits het karakter van een vrijwillige organisatie kan blijven bestaan.

Binnen de theorie van Verhoef en Simon (2001) over de sectorale, de bestuurlijke en de marktendimensie zou de vrijwillige organisatie ook goed tot haar recht kunnen komen. Elke afzonderlijke organisatie, privaat, publiek of vrijwillig wordt beïnvloed door de context waarin ze zich bevindt. Enerzijds wordt gedoeld op de externe factoren, waar ze zelf geen invloed op hebben. Anderzijds kan men in de interactie met de omgeving en middels samenwerkingsverbanden zelf in meer of mindere mate bepalen hoe ze functioneert of aangestuurd wordt. Hierbij heeft een organisatie alles in eigen hand en kan bij alles wat ze

doet recht worden gedaan aan de eigen kerntaken, algemene doelstellingen en de continuïteit van de organisatie. El Ansari en Philips (2001) ondersteunen middels twee auteurs het belang van interactieprocessen (Hedley, 1992) en de promotie van teamwork (Merrell, 2000a). Vermoedelijk is dit de hoofdzaak om een samenwerking te realiseren, in plaats van te onderhandelen op basis van factoren als juridische en financiële zaken.

Aansluitend op het interactieproces en teamwork stellen ook Meijs en Hupe (2000) dat organisaties moeten onderhandelen op basis van wat ze van elkaar kunnen leren. Daarbij zouden bepaalde factoren van afzonderlijke organisaties elkaar aan kunnen vullen. Maar de druk die organisaties ervaren moet ook in ogenschouw worden genomen om te bepalen wat men gezamenlijk kan doen. Vanuit de Institutional Theory (DiMaggio en Powell, 1987, in Meijs en Hupe, 2000) kan bepaald worden of organisaties druk ervaren vanuit de politiek of vanuit de legitimering van zaken, waardoor wellicht bepaalde maatregelen getroffen moeten worden. Daarnaast kunnen organisaties een bepaalde druk ervaren waardoor ze anderen na gaan bootsen en waardoor ze wellicht hun eigenheid verliezen. Tenslotte levert het proces van professionalisering voor veel organisaties druk op, wat ten koste kan gaan van de identiteit van een organisatie en de kwaliteit van de te leveren producten en/of diensten. Naast verschillende factoren die een rol kunnen spelen bij de totstandkoming van een samenwerking lijken Meijs en Hupe daar een nieuw element van interne en externe druk aan toe te voegen.

El Ansari en Philips (2001) geven in een artikel over inter-professionele samenwerking aan dat coalities vaak formeel zijn, ze voorzien in meerdere doelen en het zijn lange termijn allianties of gemeenschapsorganisaties van individuen of groepen om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Butterfoss et al., 1993). Ze kunnen homogeen of heterogeen zijn en ze kunnen sociale veranderingen en menselijke krachten stimuleren (Kaplan, 1985). Daarnaast kunnen ze zich concentreren op het bevorderen van een gedeelde visie of het oplossen van problemen (Gray, 1989). Mulroy en Shay (1997) stellen dat een succesvolle samenwerking er eentje is die zijn doelen bereikt, welke een lang leven heeft, erkenning krijgt en tegemoet komt aan de wensen en behoeften van de leden. El Ansari en Philips (2001) onderscheiden een aantal factoren die bijdragen aan een goede samenwerking. De financiële voordelen moeten aanwezig zijn, organisaties en personen moeten voldoening halen uit de samenwerking, organisaties moeten gezamenlijk eigenaar zijn van een samenwerking, de verhouding tussen de verantwoordelijken en hun bijdrage in de samenwerking moet juist zijn en er moet een hoge commitment zijn van betrokkenen. De punten lijken logisch om een samenwerking te laten slagen, maar de vraag blijft of dit in de praktijk ook zo is, of dat hier andere factoren een rol spelen.

3.4 Resumé

Vele auteurs schrijven over publiek private samenwerking, maar er bestaan vele verschillen tussen opvattingen over dit fenomeen. Auteurs vinden zich in bepaalde opzichten, maar wijken op andere punten weer compleet van elkaar af. De gevonden literatuur suggereert dat er heel veel te zeggen is over publiek private samenwerkingsverbanden, maar dat er geen eenduidige richtlijn voor te bepalen is. Het lijkt erop dat de context en interactieprocessen waarin organisaties zich bevinden en waarin samenwerkingsverbanden ontstaan leidend zijn. Scheidslijnen zijn heel dun en te algemeen. Toch proberen veel auteurs kaders op te stellen voor publiek private samenwerkingsverbanden en aan te tonen dat er wel degelijk bepaalde theorieën te formuleren zijn. In de analyse zal de literatuur leidend zijn om erachter te komen in hoeverre publiek private samenwerkingsverbanden ontwikkeld worden of waar te nemen zijn voor de lokale situatie in Venlo. Is er uiteindelijk een vergelijking te maken met de beschreven theoretische concepten of kan een nieuwe vorm of theorie van publiek private samenwerkingsverbanden onderscheden worden?

4. De betekenis aan samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo

De diepte-interviews hebben verschillende resultaten opgeleverd voor het onderzoek. De transcripten van de interviews zijn met elkaar vergeleken en in dit hoofdstuk worden de belangrijkste data aan de hand van een aantal thema's beschreven. Citaten uit de interviews dienen als ondersteuning voor de data. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd met behulp van het beschreven analysekader in paragraaf 2.4 en de literatuur uit hoofdstuk drie.

Samenwerking lijkt vaak eenvoudig en vanzelfsprekend. Echter, het tegenovergestelde is waar. Er gaat een heel proces aan vooraf voordat daadwerkelijk een optimale samenwerking voor betrokken partijen tot stand komt. Sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de gemeente geven allen aan volledig open te staan voor samenwerking. Echter, uit hun betekenisverlening aan samenwerking blijkt dat er nog een lange weg te gaan is. Ze hebben allen eigen belangen en hun eigen perspectieven op samenwerking. Een goede samenwerking komt pas tot stand als aan een aantal voorwaarden voldaan is. Deze voorwaarden vormen de thema's die in dit hoofdstuk aan bod komen. Allereerst is het van belang om een goede interne samenwerking te hebben, voordat men met externe partners gaat praten. Daarnaast speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol in het wel of niet slagen van een samenwerking. Vervolgens dienen partijen gezamenlijke belangen te zoeken en daarin de juiste mix te vinden. Het vierde thema gaat in op het groeiproces van samenwerking. Dit ontstaat niet zomaar van de ene op de andere dag. Ook de rolverdeling binnen een samenwerking is een belangrijk thema dat de nodige aandacht verdient. Tenslotte worden een aantal randvoorwaarden besproken, welke aanwezig moeten zijn om een samenwerking te realiseren.

4.1 Interne eenheid of struggle?

De internergerichtheid van organisaties staat lijnrecht tegenover het feit dat organisaties zeggen graag samen te werken met externen. Vrijwel alle geïnterviewden geven aan, over zichzelf of over anderen, dat organisaties op eilandjes werken en alleen met zichzelf bezig zijn. Organisaties staan onder druk en hebben al moeite genoeg om hun eigen zaken goed geregeld te krijgen.

“Nou, we hebben allemaal onze ideeën, maar iedereen is toch druk bezig met zijn eigen gebeuren, daar ben ik heel eerlijk in. De school heeft het druk, wij hebben het druk. Dat is toch altijd lastig om ze tijd vrij te laten maken voor elkaar. Maar ik denk wel dat het belangrijk is.” (commerciële organisatie)

Het werken op eilandjes heeft er deels mee te maken dat elke afzonderlijke organisatie werkt vanuit een visie en daarin bepaalde belangen nastreeft. Organisaties worden afgerekend op datgene waar ze goed in zijn en daar ligt voor de meeste organisaties dan ook de focus. Wanneer een organisatie ervan overtuigd is dat een samenwerking ze versterkt in

hun eigen visie en belangen, dan is ze eerder bereid samen te werken en zijn er in de internergerichtheid van de verschillende soorten organisaties een aantal nuances waar te nemen.

Met name de onderwijsinstellingen en commerciële partijen maken gebruik van de buitenwereld en halen kennis en expertise binnen om er zelf beter van te worden. In het achterhoofd speelt het internergerichte en is men bezig om de visie en belangen van de eigen organisatie te verstevigen.

“In de toekomst hoop ik dat daar een betere samenwerking is met de scholen, maar dat moet dan ook vanuit de overtuiging omdat het voor het kind beter is.” (commerciële organisatie)

Ook sportverenigingen zoeken in bepaalde situaties vooral samenwerking om er zelf beter van te worden. Voor hen geldt dat ze het al druk genoeg hebben met de eigen core business. Ze erkennen wel dat het moeilijk is te overleven als ze uiteindelijk niet meegaan met ontwikkelingen in de maatschappij en de omgeving. De druk op verenigingen wordt steeds groter, de leden verwachten steeds meer van de vrijwilliger en er worden meer eisen gesteld aan wet- en regelgeving en andere beleidsmatige en organisatorische zaken. Op het moment dat een vereniging het niet meer redt zonder hulp van externen, is men bereid de ogen te openen en te praten met andere partijen.

“Dat is een van de redenen waarom je samenwerking zoekt denk ik. Omdat je weet dat je vroeg of laat vastloopt.” (sportvereniging)

De gemeente heeft veel contacten met externen, werkt veel samen en zoekt veel samenwerking. De gemeente laat zich hierin niet tegenhouden door interne onduidelijkheden. Het belang van externe samenwerking, ook tussen externe partners onderling, is voor de gemeente van groot belang. Overheidsdoelen kunnen daardoor worden bereikt, zonder dat de gemeente daar al teveel in moet investeren.

“Dat is misschien nog niet het allerbelangrijkste. Het allerbelangrijkste is nog niet dat er intern die samenwerking plaatsvindt, maar dat wel in het veld zelf die samenwerking al tot stand komt.” (overheid)

Toch is het belang van interne samenwerking ook overduidelijk aanwezig. Volgens de overheid is er zowel intern als extern draagvlak nodig, zodat de organisatie als eenheid naar buiten toe kan treden. Intern moeten afdelingen beter weten van elkaar waar ze mee bezig zijn, zodat mogelijkheden voor samenwerking bepaald kunnen worden. Het gezamenlijke belang moet altijd voorop staan, omdat het een taak is om de burgers en de samenleving zo goed mogelijk te bedienen.

Organisaties zijn bezig met hun eigen ding, ze zijn bezig met overleven en hebben hierdoor vaak oogkleppen op. Met name vanuit de overheid, een grote organisatie, wordt aangegeven dat hoe groter de organisatie is, hoe minder belang men hecht aan interne

afstemming. Anders komt men niet verder en blijft men steken in de eigen ontwikkeling. Daarentegen hechten kleine organisaties zoals de sportverenigingen veel waarde aan duidelijkheid en betrokkenheid op de werkvloer. Zij willen interne overeenstemming, voordat men zich naar buiten richt. In een kleine organisatie zijn alle mensen nodig en is het van belang dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen. De respondenten geven aan dat organisaties ervoor moeten waken dat ze niet zomaar samenwerking aangaan met partners. Een organisatie moet er klaar voor zijn.

“Ik vind het ook belangrijk dat er intern duidelijkheid is. Je ziet vaak dat het al misgaat, omdat men te hoog gaat grijpen.” (commerciële organisatie)

Een bepaalde mate van internergerichtheid is dus goed. Een organisatie moet zelf bepalen wanneer zij klaar is om naar buiten te treden. Een aantal is zich ervan bewust dat externe samenwerking alleen succesvol kan zijn als intern alles klopt en als alle medewerkers op één lijn zitten. Anderen geven aan dat externe samenwerking ook mogelijk is, zonder dat intern alles goed georganiseerd is. Er kan geconstateerd worden dat de internergerichtheid van organisaties zowel een positieve, als een negatieve betekenis heeft. Enerzijds houdt het samenwerking tegen, omdat men op een eigen eilandje functioneert. Anderzijds stimuleert het samenwerking, omdat organisaties zichzelf daardoor kunnen versterken.

In de mate van internergerichtheid zijn verschillen waar te nemen tussen verschillende soorten organisaties. De verenigingen hechten veel waarde aan interne samenwerking en saamhorigheid. De gemeente ziet het belang van interne samenwerking, maar hecht met name veel waarde aan samenwerking met externen, zonder zich te laten belemmeren door interne onduidelijkheden. Zodra interne of externe samenwerking bij kan dragen aan een verbetering van de ontwikkeling van een kind, staan onderwijsinstellingen hiervoor open. Commerciële partijen moeten in hun eigen levensonderhoud voorzien en staan open voor samenwerking met externe partijen wanneer het hun eigen interne organisatie versterkt.

4.2 Organisatiecultuur: traditie of transitie?

Naast de internergerichtheid van veel organisaties speelt de organisatiecultuur vaak een grote rol bij de voortgang van samenwerking. Respondenten zeggen open te staan voor samenwerking, maar heersende organisatieculturen blijken in de praktijk vaak een struikelblok.

Sportverenigingen hebben vaak te maken met een lange historie en een eigen imago. Individuen worden lid, omdat men zich verbonden voelt met de vereniging. De identiteit van een sportvereniging is hardnekkig. Sportverenigingen geven aan open te staan voor samenwerking zodra ze hun eigen identiteit kunnen behouden. Het liefst wil een sportvereniging dat andere partners deze identiteit overnemen.

“Dus ook qua discipline hebben we een bepaald beleid of we besteden er aandacht aan op een andere manier dan misschien op andere plaatsen. En dat is dus ook een stukje identiteit. En als je op een gegeven moment bij de buurman ziet dat het daar niet zo is, dan zul je wat huiveriger zijn om de stap te zetten om samen te gaan werken.” (sportvereniging)

Volgens de respondenten bestaan besturen van verenigingen vaak uit leden die al jarenlang lid zijn en er nog een 'oude' manier van besturen op nahouden. Zij zijn niet bekend met maatschappelijke ontwikkelingen en zijn tevreden met hoe het gaat. Veel respondenten vinden dat het bij verenigingen tijd is voor vernieuwing en dat jongeren het besturen van verenigingen over moeten nemen van de 'oude garde'. Respondenten erkennen dat dit moeilijk is, omdat de 'oude garde' zich altijd met hart en ziel heeft ingezet voor de club en er zolang mogelijk aan verbonden wil blijven. Maar dit is vaak wel de groep die samenwerking tegenhoudt, terwijl de 'jongere garde' juist wel open staat voor vernieuwing, verandering en samenwerking. Zij zien het belang hiervan.

"Maar, op een gegeven moment moet je oude sentimenten overboord zetten en moeten de jongeren het overpakken." (commerciële organisatie)

Onderwijsinstellingen zijn aangesloten bij een overkoepelende stichting of een overkoepelend orgaan, welke in hoofdlijnen het beleid bepaalt van de afzonderlijke scholen. De manier waarop doelen behaald worden, bepaalt elke school voor zich. Dit maakt dat er verschillen ontstaan in de manier van werken. Hierdoor is het vaak al moeilijk om met twee scholen, twee dezelfde soort organisaties, samen te gaan.

"Een heel simpel voorbeeld, we hadden allebei dezelfde schrijfmethodes, maar die had twee versies. De ene leert kinderen schrijven per letter en de andere leert kinderen meteen woorden schrijven. (...) Nou, daar hebben we drie vergaderingen aan gewijd om te proberen elkaar ervan te overtuigen wat het nou zou worden. Dat lukte maar niet, iedereen bleef bij zijn standpunt." (onderwijs)

De onderwijscultuur zit zo diep bij medewerkers, dat ze eigenlijk niet beter weten. Met name de respondenten uit het basisonderwijs geven aan dat de core business zich beperkt tot 15.30 uur. De sportverenigingen en veel commerciële instanties beginnen dan pas met hun activiteiten. De meeste leerkrachten zien alles wat er na 15.30 uur gebeurt niet meer als hun verantwoordelijkheid.

De gemeente is een grote organisatie, waar per afdeling een andere organisatiecultuur kan heersen. Deze is meestal niet bepalend in het aangaan van samenwerking. Veel belangrijker is het imago dat de gemeente heeft. Volgens respondenten ziet de buitenwereld de gemeente als een bureaucratische instelling, waar ze geen al te hoge verwachtingen van heeft. Externe partijen hebben vaak het idee dat ze iets opgedragen wordt door de gemeente, zonder dat ze daar zelf veel over te zeggen hebben. Bij het aangaan van samenwerking is het afwachten in hoeverre de gemeente haar woord houdt en daadwerkelijk laat zien dat ze een volwaardige partner is.

"We kunnen ook via andere instellingen bij de mensen terecht komen. Dan komt het wel vanuit de gemeente, maar dit komt niet zo door bij de burgers, dus hebben ze minder het gevoel dat het weer iets vanuit de gemeente is. Zo moet je kanalen gebruiken om iets gedaan te krijgen." (overheid)

Commerciële organisaties geven aan dat het van belang is om te overleven op een zo goed mogelijke manier voor zichzelf en hun klanten. De eigen organisatiecultuur is belangrijk, zodat medewerkers het plezier en de beleving van een product uitdragen. Het imago speelt richting de klanten een belangrijke rol. Goede verhalen over een product en een goed beeld van het imago van een commerciële partij, zorgt ervoor dat men eerder bereid is te komen.

“Bowlen heeft een lange historie, maar het had op een gegeven moment een vrij stoffig imago, bowlen was gewoon stoffig en saai, maar wij verkopen het altijd standaard met die blacklights, een beetje gezellige muziek en dan zie je ook dat veel jongelui daarvoor kiezen.” (commerciële organisatie)

Samenwerking is mogelijk op verschillende manieren en niveaus en volgens verschillende respondenten betekent het lang niet altijd dat organisaties over hun eigen cultuur heen moeten stappen. Maar de meningen zijn hierover verdeeld. De respondenten zijn het erover eens dat men in een samenwerking gedeeltelijk toe moet geven aan de eigen identiteit. De respondenten verschillen van mening over de mate waarin men moet toegeven aan de eigen identiteit en over de wijze waarop samenwerking vorm krijgt.

“De kracht van de cultuur is de grootste kracht die er is. En de vraag is of de cultuur van de verenigingen dat niveau kan bereiken dat ze dat durven te overstijgen.” (onderwijs)

Elke organisatie heeft een eigen historie, imago, karakter en identiteit. Hier is niet zomaar overheen te stappen en dit heeft invloed op de totstandkoming van samenwerking. Met name bij sportverenigingen spelen historie en identiteit een grote rol. Leden worden vaak lid omdat ze een band hebben met de vereniging en zich er thuis voelen. Ook bij onderwijsinstellingen is de identiteit van een school belangrijk. Leerkrachten, ouders en leerlingen kiezen vanuit een bepaalde persoonlijke overtuiging voor een school. Bij de commerciële organisaties en de gemeente spelen historie en identiteit een minder grote rol.

4.3 Stap voor stap

Alle respondenten zijn het erover eens dat samenwerking moet groeien en dat het aangaan van een samenwerking tussen verschillende soorten organisaties tijd nodig heeft en niet van de ene op de andere dag bewerkstelligd wordt. De respondenten geven aan dat verschillende elementen van belang zijn in het groeiproces. De eerste stap die respondenten aangeven is dat men met elkaar in contact moet treden. Op deze manier nemen betrokken personen kennis van elkaar en van de inhoudelijke bezigheden. Partijen weten van elkaar dat ze op een bepaalde locatie zitten, maar hebben vaak nog nooit contact gehad en weten vrijwel niets van elkaar.

“Nou, ik vind wel, omdat we met de school heel veel willen samenwerken, dat we met die twee wel eens even heel goed bij elkaar moeten gaan zitten, met de volledige teams, om eens even bij elkaar in de keuken te kijken.” (commerciële organisatie)

Wanneer men elkaar kent, levert dit volgens respondenten een aantal voordelen op. Ten eerste worden partijen zichtbaar in het grote geheel, men wordt als volwaardige partner beschouwd en wordt betrokken bij initiatieven. Het tweede voordeel dat de respondenten noemen is dat men gebruik kan maken van elkaar. Partijen kunnen elkaar advies geven, maar ook meedenken in oplossingen voor eventuele problemen, omdat men elkaar kent.

Het opbouwen van een relatie is volgens de respondenten de tweede stap in het groeiproces. Bij een goede samenwerking speelt vertrouwen een belangrijke rol. Partijen moeten weten wat ze aan elkaar hebben en een prettig gevoel hebben bij de samenwerking.

“We moeten elkaars positie en rollen weten en respecteren en we moeten elkaar vertrouwen. We moeten samen met iets bezig zijn waarvan we denken dat het goed is en daar moeten we elkaar in vertrouwen.” (onderwijs)

Daarnaast ontstaat er een positieve verstandshouding wanneer partijen aan elkaar laten zien dat ze iets extra's willen doen en hierin ook afspraken nakomen. Dit draagt bij aan een goede relatie en is belangrijk om op deze manier vertrouwen te winnen.

Een derde stap is volgens de respondenten het creëren van draagvlak. Het is van belang dat partijen op bestuurs- en managementniveau met elkaar op één lijn komen. Maar draagvlak bij leden van sportverenigingen en medewerkers van organisaties is net zo belangrijk.

“Daar te praten krijg je meer openheid. Niet alleen met besturen, maar ook met de leden. Na de besturen, moet het naar de leden toe en naar beneden zakken. Zolang het helemaal onder aan de voet zit, dan kun je helemaal vrij werken. Dan heb je de leden mee en gaat het nog makkelijker.” (sportvereniging)

Bij het creëren van draagvlak is een beperkt verschil waar te nemen tussen de verschillende organisaties. Volgens de respondenten is het creëren van draagvlak, met name bij sportverenigingen, essentieel voor het slagen van een samenwerking. Een bestuur van een vereniging is afhankelijk van leden en kan bij een algemene ledenvergadering ter verantwoording worden geroepen door de leden.

“En als je dat hebt, ook vanuit het bestuur en je ventileert dat naar beneden, dan krijg je die openheid, dat komt vanzelf. Je moet niet willens en wetten iets opleggen, want dan zetten de leden de hakken in het zand en dan kun je het shaken.” (sportvereniging)

Bij de andere organisaties is draagvlak ook een belangrijk element, maar hier hebben medewerkers geen allesbepalende stem.

Ten slotte is het volgens respondenten voor organisaties van belang dat ze op de eigen manier en op het eigen tempo toe kunnen groeien naar een samenwerking. Organisaties dienen verder te kijken dan alleen de eigen organisatie en ze zullen gedeeltelijk over hun eigen belangen heen moeten stappen. Dan ontstaat er vanzelf samenhang en gaat men het belang van samenwerking langzamerhand in zien.

“Kijk, een club is eigenlijk een eilandje op zich. Je moet proberen die eilandjes met elkaar te laten samenkomen op bepaalde vlakken. Dat kan door sport, maar dat kan ook door evenementen of dingen te organiseren en zo moet dat groeien.” (commerciële organisatie)

Het is wel mogelijk om het groeiproces te versnellen door het te sturen vanuit landelijke, provinciale en lokale sportorganisaties. Volgens respondenten dienen organisaties een duidelijk beeld te hebben van het resultaat van een samenwerking en van de toevoeging hiervan voor hun eigen organisatie. Dit kost tijd en er is veel geduld voor nodig.

Organisaties doorlopen een heel proces, voordat een samenwerking tot stand komt. De drie belangrijkste stappen zijn dat organisaties elkaar moeten leren kennen, men dient een vertrouwensband op te bouwen en het creëren van draagvlak is van belang. De ene organisatie durft makkelijker stappen te zetten dan de andere organisatie.

4.4 De gezamenlijke factor

Om tot samenwerking te komen is het volgens alle respondenten noodzakelijk om gezamenlijke belangen van verschillende organisaties in kaart te brengen. Elke organisatie kent hier een andere betekenis aan toe. Over één punt zijn de respondenten het eens. Een goede samenwerking komt voort uit een principe waarbij gesloten beurzen gehanteerd worden. Men kan elkaar versterken in diensten en producten, zonder daar kosten aan te verbinden. Op deze manier wordt een band gecreëerd, waarbij partijen elkaar wat gunnen.

“De synergie, de samenwerking, zit volgens mij met name in het portemonneedicht verhaal en we gebruiken elkaars ruimte.” (onderwijs)

De respondenten uit de commerciële sector en van onderwijsinstellingen zien een samenwerking slagen, mits alle partijen zich realiseren dat ze op een andere manier moeten gaan denken. Partijen dienen de ogen te openen en aansluiting te zoeken bij externen. Enerzijds zal een partij een stukje identiteit moeten inleveren. Anderzijds kan samenwerking leiden tot een versterking van de samenhang, maar ook van de afzonderlijke situatie.

“Maar sommige dingen moet je overboord zetten om iets anders te bereiken. Het zijn compromissen die je moet sluiten.” (commerciële organisatie)

Volgens de respondenten zijn er een aantal zaken die een bijdrage leveren aan het streven naar gezamenlijkheid. Ten eerste is een hoger gelegen doel van belang, doelen van maatschappelijk belang of doelen met een breder draagvlak. Hiermee kweken partijen goodwill in de samenleving en kan de eigen organisatie versterkt worden. Vaak is een hoger gelegen doel bepaald vanuit de overheid. Verschillende partijen spelen een rol bij het realiseren van maatschappelijke doelen. De manier waarop verschilt per situatie. Het is van belang dat partijen hierin overeenstemmen en hier vooraf goed over nadenken. De respondenten geven aan dat het een kwestie is van geven en nemen. Het proces van onderhandelen en discussiëren speelt hierin een belangrijke rol.

“Ja, goed, dat is onderhandelen, geven, nemen. Proberen te werken naar een bepaald doel in dat masterplan.” (commerciële organisatie)

Als tweede geven respondenten aan dat gezamenlijkheid bevordert kan worden door te zoeken naar iets tussen de organisaties of iets in de samenleving dat verbindingen legt. Dit kan op twee manieren uitgelegd worden. Aan de ene kant kunnen partijen die samenwerken, zoeken naar zaken die ze in de bestaande situatie gezamenlijk hebben. Voor de respondenten binnen dit onderzoek is dit de sport. Aan de andere kant kunnen organisaties ervoor kiezen te zoeken naar iets ‘nieuws’, buiten hun eigen organisatie, dat de samenwerking kan versterken of stimuleren. Dit moet voor organisaties tevens iets zijn wat de samenwerking verantwoordt en waar alle partijen zich in kunnen vinden.

Een laatste punt dat een bijdrage levert aan gezamenlijkheid is het zoeken naar een win-win situatie voor alle partijen die participeren in de samenwerking. Naast hun eigen belang vinden organisaties het belangrijk dat partners ook voordelen halen uit een samenwerking. Organisaties gunnen elkaar wat en beseffen dat ze elkaar nodig hebben om er ook zelf beter van te worden.

“Wij zitten daar straks met de bibliotheek in dat gebouw en het zou natuurlijk fantastisch zijn als wij gebruik kunnen maken van de boeken van de bibliotheek en dat bijvoorbeeld de bibliotheek gebruik kan maken van de computers van de school. In mijn beleving is dat win-win.” (onderwijs)

Wanneer partijen gezamenlijk zaken oppakken worden er volgens respondenten een aantal voordelen behaald. Allereerst lijkt het logisch dat de kosten voor afzonderlijke organisaties verminderen wanneer men gaat samenwerken. Daarnaast geven respondenten aan dat men samen meer bereikt dan alleen, samen zijn ze krachtiger. De samenleving verwacht steeds meer van verschillende organisaties. Bundeling van krachten lijkt richting de buitenwereld wonderen te verrichten.

“We zagen toen al aankomen dat verenigingen alleen veel te zwak staan en geen body hebben, je bent geen goede gesprekspartner voor verschillende instanties.” (sportvereniging)

Het laatste voordeel dat respondenten noemen is het gebruik maken van elkaars kennis en expertise, zoals benoemd in paragraaf 4.1. Door gebruik te maken van elkaars kennis en expertise kan men gedetailleerd en gericht te werk gaan, waardoor een hogere kwaliteit van producten en diensten behaald wordt.

De overheid geeft aan dat samenwerking vanuit een gezamenlijk belang goed is. Echter, deze partij realiseert zich ook dat het vaak lastig is om dit gezamenlijke belang voor ogen te hebben en hier overeenstemming in te vinden met partners.

“Het levert vaak ook niet op wat je voor ogen hebt, het vergt soms meer tijd aan afstemming dan dat je eigenlijk lief is.” (overheid)

Om de gezamenlijke belangen te ontdekken en hier afstemming in te vinden, is het van belang dat partijen actief meedenken en achter de samenwerking staan. Organisaties kunnen van huis uit al gezamenlijke belangen hebben, maar het kan ook zo zijn dat een samenwerking dit kan opleveren. Als er geen gezamenlijke belangen zijn, of als organisaties deze niet zien, dan heeft samenwerking geen zin.

4.5 Wie doet wat?

Een samenwerking is alleen levensvatbaar als alle partners meewerken en hun specifieke bijdrage leveren. Alle partijen participeren op een verschillende manier in een samenwerking en elke organisatie vervult hierin een eigen rol.

4.5.1 De overheid als 'baas' of 'onderdaan'

Volgens alle respondenten, inclusief de overheid zelf, vervult de gemeente een belangrijke rol bij de totstandkoming van een samenwerking. Echter, aan de invulling van die rol wordt door de overheid en door de sportverenigingen, onderwijsinstellingen en commerciële partners een andere betekenis gegeven.

De sportverenigingen geven aan dat een samenwerking getrokken moet worden door een onpartijdige organisatie. Dan komen ze al snel uit bij een partij als de overheid, omdat deze de belangen van alle partijen kan behartigen en partijen bij elkaar kan brengen.

"In eerste instantie zeg ik dat het getrokken moet worden. In eerste instantie zeg ik laat dat een onpartijdige zijn, dus de overheid.(...) Want je moet iets los gaan weken wat al 200 jaar leeft, ieder zijn eigen clubje, veld en honk." (sportvereniging)

Als de samenwerking er eenmaal is, dient de kar door alle partijen gezamenlijk getrokken te worden. De rol van de overheid is volgens sportverenigingen dan meer die van aanjager op het moment dat men terug zakt. Zij is de partij die overzicht houdt en weet wanneer ze in moet springen en partijen bij elkaar moet roepen.

"Stel dat er samenwerking is, maar dat je merkt dat ze terug zakken. De rol van de overheid is dan een soort kartrekker om die mensen continu scherp te houden. Besturen veranderen telkens. (...) Komen er nieuwe mensen bij, weer opnieuw communiceren. Een soort overkoepelende helikopter view." (sportvereniging)

Het onderwijs is van mening dat de gemeente ook de organisatie is die samenwerking kan forceren. Zij vindt dat daar waar een samenwerking aansluit bij de doelen van de overheid, de overheid een belangrijke rol zal moeten vervullen. Hierbij is het noodzakelijk om de juiste afstemming te vinden tussen de gemeente en alle overige betrokken partijen.

"Waar integraliteit het onderwerp is. Daar heeft de gemeente een belangrijke rol te vervullen, maar de verenigingen zijn daar belangrijke partners in." (onderwijs)

De overheid zal vervolgens met name een bindende rol kunnen vervullen volgens de onderwijsinstellingen. Nieuwe initiatieven moeten aangejaagd worden en de overheid is verantwoordelijk voor het organiseren van bijeenkomsten en het warm houden van initiatieven.

Een essentiële rol die de onderwijsinstellingen en commerciële organisaties zien weggelegd voor de overheid is die van 'kantelaar'. In paragraaf 4.2 bleek dat de organisatiecultuur een belangrijke factor is voor het wel of niet slagen van een samenwerking. De overheid kan daar vanuit haar positie invloed op uitoefenen en samenwerking, waar nodig, forceren. Eventuele sentimenten kunnen doorbroken worden en de overheid kan besluiten nemen en knopen door hakken. Het belang van de burger moet in ogenschouw worden gehouden, niet dat van elke sportvereniging of organisatie afzonderlijk.

"Dat valt niet mee, al die verenigingen hebben hun roots. Die willen allemaal hun eigenheid behouden." (...) De lokale overheid is de kantelaar." (onderwijs)

Volgens de commerciële organisaties heeft de gemeente er groot belang bij wanneer partijen samenwerken en op die manier streven naar een hoger doel. Zij moet de regie in handen nemen en partijen bij elkaar brengen en initiatieven aanjagen. Hierbij is het belangrijk dat de overheid niet gaat sturen. Organisaties dienen de samenwerking zelf vorm te geven. Zodra de gemeente andere organisaties iets oplegt, is de kans van slagen klein.

"Dus breng het dan inderdaad waar het thuis hoort, de regisseursrol en dat betekent dan ook echt alleen de regisseursrol. En daar zit het gevaar van de overheid, dat het dan gelijk ook de sturende rol wordt. (...) Je moet de gebruiker erbij betrekken en dat doen ze vaak niet." (commerciële organisatie)

De rol die de overheid zichzelf toekent is tweeledig. Zij vindt enerzijds dat ze de taak heeft om organisaties in de samenleving te faciliteren, ten behoeve van de burgers. De overheid beschikt over middelen en instrumenten waarmee ze initiatieven van de grond kan krijgen. De inhoudelijke zaken zullen de organisaties volgens de overheid zelf moeten oppakken en vormgeven.

"Wat wij moeten doen is kijken hoe we partijen bij elkaar kunnen krijgen. Het netwerk vormen. Niet dat wij veel inhoudelijk werk moeten doen, maar we moeten ervoor zorgen dat partijen bij elkaar komen. Naar mijn idee is dat altijd zo. Bij alles wat wij doen, moet ons streven zijn om onszelf overbodig te maken." (overheid)

Anderzijds vindt de overheid dat zij de organisatie is die aanjaagt en deels aan moet sturen. Zij kan instrumenten en middelen inzetten, maar de overheid kan een samenwerking ook begeleiden, ze kan advies geven en ondersteuning bieden op meerdere vlakken. Uiteindelijk is de ideale situatie volgens de overheid dat partijen zelf initiatieven ontplooiën voor samenwerking, zonder dat de gemeente daar kartrekker in is.

“Het zou vanuit gemeentelijk oogpunt absoluut wenselijk zijn dat daar vanuit de sportieve omgeving zelf de mensen opstaan en daar de kartrekker zijn.” (overheid)

Tegelijkertijd beseft de overheid dat ze vaak met plannen en ideeën te ver vooruit loopt op de zaken. Organisaties zijn er niet altijd klaar voor om mee te gaan in deze ontwikkelingen.

4.5.2 Sportverenigingen, onderwijs en commercie als initiators of volgers

Naast de rol van de overheid zien de sportverenigingen, onderwijsinstellingen en commerciële partijen ook een rol weggelegd voor zichzelf. De organisaties hebben gemeenschappelijk dat ze er zijn voor hun leden, klanten, de kinderen en de bevolking. Alles wat zij doen of waarin zij participeren draagt bij aan een toevoeging voor hun doelgroep. Sportverenigingen, commerciële organisaties en het onderwijs geven aan dat ze mee moeten gaan met ontwikkelingen om een zo goed mogelijk ‘product’ aan te bieden en om leden, klanten en kinderen te blijven binden aan hun organisatie.

“Tegenwoordig is dat anders en dan zie je ook bepaalde nieuwe ontwikkelingen in de vorm van trimhockey, of trainingslid of zoiets dergelijks. Als je daarop inspeelt, dan voldoe je aan de wens van je leden op dat moment.” (sportvereniging)

Dit betekent ook dat partijen van elkaar kunnen leren. Respondenten geven aan dat men in een samenwerking allemaal eigen kennis en expertise inbrengt. Iedereen heeft ergens anders verstand van en elke partner is dan ook verantwoordelijk voor een specifiek onderdeel. Men moet elkaars plaats kennen en elkaar aanvullen en versterken om de samenwerking te bevorderen.

“Je brengt gewoon je expertise in en je kijkt naar de vraag. En soms is jou expertise dan ook niet nodig, omdat de vraag anders is en dan accepteer je ook dat. Dat is dus samenwerken.” (commerciële organisatie)

Wanneer men gezamenlijk een product of dienst wil aanbieden vanuit een samenwerking, is het volgens de respondenten van belang dat alle partijen gezamenlijk de kar trekken. Elke partij heeft een aandeel in de samenwerking en mag een mening geven. Zo krijg je medewerking van elkaar en is men bereid te geven en te nemen.

“Het is niet één partij die de kar moet trekken. Die kar moet getrokken worden door zowel verenigingen als gemeente, als commerciële aanbieders.” (sportvereniging)

Een laatste belangrijke taak die sportverenigingen, commerciële partijen en onderwijsinstellingen zichzelf toekennen is de interne afstemming. Elke organisatie draagt de verantwoordelijkheid voor de zichzelf en moet ook op deze manier handelen richting partners.

De overheid geeft een iets andere betekenis aan de rol die overige partners in een samenwerking vervullen. Volgens de overheid heeft een samenwerking pas kans van slagen als partijen die het betreft zelf de kar gaan trekken en als zij achter het initiatief staan. Zij moeten zelf initiatieven ontplooien om samen te werken. De overheid dient dan alleen ter ondersteuning. Zij kan de samenwerking warm houden en eventueel adviezen geven.

“Ik heb het liefste dat de initiatieven vanuit de mensen zelf komen. En als die niet komen, dan kun je kijken hoe je dat een beetje kan stimuleren, maar als je als gemeente alles zelf gaat trekken, dan is het een kwetsbaar initiatief.” (overheid)

Daarnaast vindt de overheid dat partijen elkaar moeten aanvullen en versterken. Dit komt overeen met de betekenis die de overige partijen zelf geven aan hun eigen rol. Zij kunnen gebruik maken van elkaars kennis en expertise en bepaalde taken laten uitvoeren door de juiste personen of organisaties.

Alle respondenten geven aan dat een samenwerking voortdurend aangejaagd dient te worden door een kartrekker. Er is een persoon, organisatie of structuur nodig die het voortouw neemt en zorgt dat de samenwerking levendig wordt gehouden. De meningen zijn verdeeld over welke persoon, organisatie of structuur de kar zou moeten trekken.

4.6 Onmisbare ingrediënten

Uit de opmerkingen van respondenten blijkt dat een samenwerking pas tot stand gebracht kan worden en levensvatbaar is als een aantal randvoorwaarden aanwezig is.

4.6.1. De smaakmaker

Alle respondenten geven aan dat het voor de participatie in een samenwerking van essentieel belang is dat er een duidelijke meerwaarde aangetoond kan worden voor de afzonderlijke organisatie. Een meerwaarde wil zeggen dat de samenwerking bijdraagt aan, of een toevoeging is op de visie en belangen van de eigen organisatie.

“Die meerwaarde moet zich terug vertalen naar het belang van die organisatie. Of dat nou gemeente is, een commerciële aanbieder of een vereniging. Men moet die meerwaarde zien.” (sportvereniging)

Er is een kleine nuance waar te nemen in de betekenis die de verschillende soorten organisaties toekennen aan de term ‘meerwaarde’. De sportvereniging ziet een meerwaarde als iets voor de eigen club. Samenwerking moet de eigen organisatie versterken, dan zijn leden bereid hun medewerking te verlenen aan een samenwerking. Het onderwijs, de commerciële partijen en de overheid zijn in staat, naast de voordelen voor de eigen organisatie, ook een meerwaarde te zien in een hoger gelegen doel. Een samenwerking die bijdraagt aan meerdere doelen tegelijkertijd en zich richt op maatschappelijke doelen is voor deze partijen ook interessant. Voor alle partijen blijft het zo dat men pas meewerkt als in eerste instantie de meerwaarde voor de eigen organisatie gezien wordt en zonder dat ze hier zelf veel extra tijd en energie in hoeven steken.

“Kijk, iedereen krijgt er pas zin in als ze er voordeel van hebben. Als ze er meer voor moeten werken en ze hebben er niks aan, dan heeft het een kort leven.” (commerciële organisatie)

4.6.2 De held

Respondenten geven aan dat ongeacht de ‘soort’ organisatie, men voor samenwerking afhankelijk is van enthousiaste, gedreven personen. Hierbij maakt het geen verschil of men met vrijwilligers te maken heeft of met professionele krachten. Het gaat erom dat de personen die in de samenwerking participeren gedreven zijn en ergens voor willen gaan.

“Het valt of staat vaak met het ondernemerschap van het bestuur van een vereniging, of het ondernemerschap van de ondernemingen die aanwezig zijn binnen de sportieve omgevingen.” (overheid)

Daarnaast is het belangrijk om de juiste personen op de juiste plek te hebben. Enerzijds betekent dit dat er personen nodig zijn met een bepaalde ervaring en expertise. Anderzijds gaat het erom dat personen in de samenwerking participeren met het juiste netwerk en de juiste connecties. Hierbij is het niet belangrijk om te kijken naar de organisatie waar iemand werkt of de positie die iemand bekleedt. Er moet gezocht worden naar de unieke persoon voor een specifieke situatie. De overheid nuanceert dit enigszins. Zij geeft aan dat het juist van belang is om te kijken naar personen met bepaalde functies. Afhankelijk van de positie kan een persoon meer of minder invloed uitoefenen op bepaalde initiatieven en projecten.

“Het komt ook vaak neer op personen die op bepaalde posities zitten. Zijn die in staat, of hebben die zelf de ambitie om die samenwerking op te zoeken.” (overheid)

De respondenten geven aan een samenwerking niet alleen kans van slagen heeft als er een aantal enthousiastelingen opstaan. Het is ook mogelijk om mensen enthousiast te krijgen voor een initiatief door ze erbij te betrekken. Wanneer personen feeling hebben met een project of initiatief, dan zijn ze bereid hier iets voor te doen. Als dit bewerkstelligd kan worden, dan kun je drive ook creëren.

4.6.3 Interactie

Alle respondenten noemen communicatie als een belangrijke randvoorwaarde. Volgens de respondenten heeft men vaak een verkeerd beeld van bepaalde organisaties of onderwerpen, omdat er te weinig gecommuniceerd wordt, of op een verkeerde wijze. Een samenwerking komt volgens de respondenten pas tot stand als verschillende partijen, organisaties en personen met elkaar in contact komen en als er interactie ontstaat. Wanneer men met meerdere partijen gezamenlijk iets wil bereiken is het belangrijk dat iedereen continu van elkaar op de hoogte is wat de rol van de afzonderlijke partijen is in de samenwerking en op welke manier deze ingevuld wordt. Communicatie is hierin onmisbaar.

“Communiceren, dat is het belangrijkste van alles. Als je niet communiceert, dan weet je niks en dan is samenwerking überhaupt geen hot item.” (sportvereniging)

Respondenten geven aan dat men in eerste instantie gewoon met elkaar in contact moet blijven. Het is belangrijk om elkaar langzamerhand te leren kennen, naar elkaar te luisteren en om moeilijkheden in het verleden uit te spreken. Door de communicatie en de interactie zijn partijen samen bezig om na te denken over bepaalde onderwerpen. Men kan elkaar op ideeën brengen door zaken uit te spreken en zo gezamenlijk verder komen. Als het contact goed verloopt en betrokken partners met elkaar communiceren, is het ook van belang om deskundigen, zowel intern of extern aan het woord te laten in de interactie. Zij weten vaak precies waar ze over praten en kunnen middels bijeenkomsten en overlegmomenten een toegevoegde waarde leveren aan de samenwerking.

4.6.4 Het construct

In het begin van de totstandkoming van een samenwerking zijn volgens de respondenten veel zaken onduidelijk. Een organisatie weet niet wat men kan verwachten. Partijen haken dan snel af en er gebeurt niets. De respondenten vinden het bij een samenwerking belangrijk dat ze weten waar ze aan toe zijn. Er moet een structuur zijn die houvast biedt. Naast een duidelijke structuur is het volgens respondenten belangrijk om te weten wat men bij een bijeenkomst komt doen. Men wil van tevoren weten wat er besproken gaat worden, waar men naartoe wil werken en wat er van de verschillende organisaties verwacht wordt. Dit stimuleert eigen initiatieven en creëert een goede basis voor samenwerking.

“We moeten weten waar we het over hebben, wat zijn de thema’s, wat zijn de agendapunten, wat is de gemeenschappelijkheid, wat is het doel van de gesprekken. Het gaat er dus om of het zinvol is of niet.” (sportvereniging)

De overheid hecht ook veel waarde aan duidelijkheid. Maar ze zegt ook dat het vaak lastig is om heel concreet te bepalen of aan te geven hoe iets aangepakt gaat worden. Hier gaat tijd overheen en dit moet langzamerhand ontstaan. Dit maakt het soms lastig om te voldoen aan de wensen van betrokkenen om duidelijkheid te scheppen.

“Integraal werken wordt ook vaak gezien als lastig. Het is ook niet, in mijn ogen, heel erg makkelijk. We blijven vaak hangen op wat abstract niveau, van we moeten iets doen samen, dagarrangementen, maar daar concrete invulling aan geven is makkelijker gezegd dan gedaan.” (overheid)

Als er duidelijkheid is bij alle partijen, is het makkelijker om samen te werken en is men ook eerder bereid hier tijd en energie in te steken.

4.6.5 De euro's

Financiën is een onderwerp dat niet expliciet naar voren is gekomen in de interviews, maar wat wel wordt aangegeven als belemmering voor het daadwerkelijk slagen van een samenwerking. Daarnaast wordt het aangegeven als reden, vaak ondanks vergaande plannen, om niet samen te werken. Veel organisaties houden de financiën liever in eigen beheer en willen ondanks het ‘geven en nemen’ principe, geen geld uitgeven aan zaken die niet direct voor hen van belang zijn.

*“Dus daar zou je dan wel de meerwaarde van in moeten zien, dan zijn wij daar niet te beroerd voor om er iets in bij te dragen, mits er een goede verdeelsleutel is.”
(commerciële organisatie)*

Aan de ene kant geven de respondenten aan dat een samenwerking niet van de grond komt als de financiën niet rond zijn. Zonder financiële middelen kunnen veel doelen niet gerealiseerd worden. Aan de andere kant geven partijen aan dat de financiën niet de factor moeten zijn waarop een samenwerking stuk loopt. Men geeft aan dat wanneer alles financieel rond is, maar het netwerk er niet is, of er geen gedreven personen zijn die de kar willen trekken, de samenwerking ook geen kans van slagen heeft.

Het slagen van een samenwerking is afhankelijk van bepaalde randvoorwaarden. Toch hoeft de afwezigheid van een van de randvoorwaarden niet bepalend te zijn. Het gaat erom dat er een goede mix is, dat alles klopt en dat de randvoorwaarden in meer of mindere mate aanwezig zijn. Per situatie kan het verschillend zijn welke randvoorwaarden van het grootste belang zijn.

4.7 Resumé

Zoals in het begin van het hoofdstuk is beschreven, blijkt uit de resultaten dat een goede samenwerking pas tot stand komt als voldaan wordt aan verschillende voorwaarden. Zo wordt de intergerichtheid van organisaties beschreven, de organisatiecultuur, de aanwezigheid van gezamenlijke belangen, het groeiproces van een samenwerking, de roverdeling van de verschillende soorten organisaties en tenslotte komt een aantal randvoorwaarden aan de orde. Er zijn zowel overeenkomsten als verschillen waar te nemen in de betekenissen die sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële partners en de overheid toekennen aan de samenwerking op sportieve omgevingen. Het slagen van een samenwerking blijkt vaak afhankelijk van de mogelijkheid om de bestaande verschillen te slechten. Op basis van de overeenkomsten van organisaties kunnen samenwerkingsverbanden ontstaan, maar de verschillen blijken vaak dieper te zitten, waardoor de overeenkomsten er minder toe doen. De overeenkomsten die bestaan tussen organisaties zijn vaak de punten die overkoepelend zijn en de zaken die organisaties binden. De verschillen zijn vaak te vinden in de factoren die bepalen dat een organisatie is zoals zij is, zoals de core business en de organisatiecultuur. Het fenomeen van samenwerking is complex en het verdient, per situatie, de nodige aandacht om het van de grond te krijgen.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd middels het analysekader in paragraaf 2.4 en de theorie uit hoofdstuk drie. Vanuit het arenamodel (Verweel, 1987) wordt gekeken de aanwezige betekenissen, context en machtsverhoudingen tussen actoren op sportieve omgevingen. Vanuit de organisatieperspectieven, integratie, differentiatie en fragmentatie (Martin & Frost, 1999) wordt beschreven in hoeverre betrokkenen overeenkomen en verschillen in hun betekenisgeving aan samenwerking op de sportieve omgevingen in Venlo.

5.1 De sportieve omgeving als arena

De sportieve omgevingen in Venlo worden volgens het arenamodel (Verweel, 1987) gezien als arena's waarbinnen strijd plaatsvindt. Er is strijd tussen sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid. Zij bekleden allen een andere positie in de maatschappij en binnen de sportieve omgeving. De verklaring hiervoor ligt mede in het feit dat het verschillende soorten organisaties zijn. Er kan gesteld worden dat alle organisaties gedeeltelijk handelen naar het beleid van de overheid en zich houden aan hetgeen hierin staat. Daarnaast houden organisaties ook vast aan eigen principes. In de onderhandeling om op sportieve omgevingen te komen tot samenwerking beschikken partijen over verschillende instrumenten, middelen en vaardigheden. Dit bepaalt mede hoe machtsrelaties tussen de verschillende organisaties vorm krijgen. Binnen de arena en haar context vindt interactie plaats tussen betrokken actoren om te komen tot samenwerking.

Vanuit de *interdependentie* die Verweel (1987) onderscheidt binnen de interactie is aan te tonen dat er binnen de arena, de sportieve omgeving, meerdere gevechten tegelijkertijd plaatsvinden. Er zijn vier verschillende soorten organisaties die op een bepaalde manier met elkaar in interactie komen. Wel is uit de resultaten gebleken dat de relaties tussen verschillende organisaties in elke situatie anders zijn. Een sportvereniging voelt met name een nauwe verbinding met andere sportverenigingen en met commerciële organisaties die sportgerelateerd zijn. Het onderwijs voelt, afhankelijk van het niveau van de opleiding, een sterkere band met opvangorganisaties of juist met de sportverenigingen. De commerciële organisaties zien vrijwel geen enkele partij als directe partner, omdat zij vooral zichzelf bedruipen. Ze staan zeker open voor samenwerking met andere partijen, mits de visie van andere organisaties overeenkomt met die van de commerciële partij. De overheid ziet elke organisatie als belangrijke partner, omdat de partners in het veld de actoren zijn die de ambities uit het beleid kunnen verwezenlijken. De overheid doet er alles aan om de relatie met het werkveld zo goed mogelijk te onderhouden. Uiteindelijk blijkt dat alle organisaties op de een of andere manier afhankelijk van elkaar zijn om hogere doelen na te streven. Pierre (1998, in Weihe, 2006) ondersteunt dit door aan te geven dat publiek private samenwerking een sterke aantrekkingskracht heeft waar men bijna niet tegenin kan gaan. Het is lastig om alleen iets te bereiken, maar de weg naar overeenstemming is ook niet makkelijk.

Partijen zijn continu in *competitieve interactie* met elkaar. Alle partijen beginnen bij het realiseren van samenwerking vanuit andere posities aan de onderhandeling. Ze beschikken hierin over ongelijke middelen, vaardigheden en instrumenten.

De gemeente, de overheid is in het geval van de sportieve omgevingen vrijwel de enige die beschikt over middelen en instrumenten, waaronder gelden, subsidies en menskracht, waarmee ze situaties naar haar eigen hand kan zetten. De gemeente bepaalt de overheidsdoelen waar organisaties in de samenleving zich aan moet conformeren. De overheid heeft veel invloed op sportverenigingen en in iets mindere mate ook op onderwijsinstellingen. Sportverenigingen zijn afhankelijk van gemeentelijke accommodaties en subsidies. Wanneer zij meegaan in het beleid van de overheid en hun maatschappelijke rol serieus nemen, hebben zij een goede partner aan de gemeente. Hun bijdrage aan de sportieve omgeving levert ze steun op beleids- en uitvoerend niveau op. Dit maakt dat de overheid veel macht heeft over de sportverenigingen. Van deze macht wordt niet altijd op de juiste manier gebruik gemaakt en dit wordt niet altijd even positief ervaren door andere actoren. De strijd blijft grimmig en de vertrouwensband is lastig te stabiliseren. Toch blijkt dat de invloed van publieke organisaties op de samenleving is afgenomen en dat de ingrepen die de overheid doet minder effect hebben of resulteren in onverwachte effecten (Noordegraaf, 2004).

De sportvereniging heeft ook een bepaalde mate van macht ten opzichte van andere organisaties wanneer het op samenwerking aankomt. De hoogste macht in een vereniging zit bij de algemene ledenvergadering. Alle leden dienen achter een initiatief te staan, anders zal het niet gebeuren. Dit kan lastig zijn wanneer de vereniging nodig is om een samenwerking te realiseren, maar de leden het hier niet mee eens zijn.

De onderwijsinstellingen zijn deels afhankelijk van subsidies van de overheid en deels van inhoudelijke vereisten. Wanneer scholen op een proactieve wijze aansluiting zoeken bij het overheidsbeleid, kunnen ze ook hulp en ondersteuning verwachten van de overheid. Doen ze dit niet, dan krijgen ze geen subsidies en zijn ze minder in staat om kwaliteit te bieden aan kinderen en zal het leerlingenaantal teruglopen. Voor voortgezet onderwijsinstellingen geldt hetzelfde verhaal. De hogere opleidingsinstellingen zijn in mindere mate afhankelijk van de overheid. Zij hebben meer vrijheid, maar hierdoor ontstaat ook onzekerheid, omdat ze zichzelf moeten bedruipen.

Commerciële organisaties zijn in het geval van de sportieve omgevingen degenen die het minst gestuurd worden door de gemeente. Zij bedruipen zichzelf en ontvangen (vrijwel) geen subsidies van de gemeente. Zij doen wat ze zelf willen om te overleven. Hier heeft een gemeente beperkt invloed op. De overheid kan hoogstens adviezen geven en de commerciële organisaties proberen te beïnvloeden. In die zin heeft een commerciële organisatie veel macht. De gemeente kan ze nodig hebben om beleidsambities te realiseren, maar de commerciële partner kan niet gedwongen worden mee te werken. Dit maakt de afhankelijkheidsrelatie van de overheid ten opzichte van de commerciële organisaties groot. Voor wat betreft de *voorspelbaarheid* is deze beperkt. Men leert elkaar op een sportieve omgeving steeds beter kennen, maar de context is continu aan verandering onderhevig. Verenigingen hebben te maken met nieuwe eisen en wisselende besturen. Het onderwijs is afhankelijk van eisen die de overheid stelt en deze veranderen regelmatig. De commerciële

organisatie is in dit geval de meest stabiele factor. Echter, zij zijn ook afhankelijk van ontwikkelingen in de maatschappij waar ze op in moeten spelen. Dit maakt dat belangen van partijen continu kunnen veranderen, waardoor het lastig is om te voorspellen hoe een samenwerking zich zal ontwikkelen. Verhoef en Simon (2001) geven aan dat dit deels ondervangen kan worden door de manier van managen en organiseren passend te maken voor alle organisaties. Ondanks de beperkte voorspelbaarheid zullen er gedurende de interacties besluiten worden genomen. Men wil weten waar naartoe gewerkt wordt, waardoor de *uitkomstgerichtheid* van bijeenkomsten groot zal zijn. Echter, gezien de continu veranderende context is het onzeker hoelang bepaalde uitkomsten gelden en wanneer ze weer heroverwogen worden.

Zoals eerder beschreven wordt het interactieproces om te komen tot een samenwerking continu beïnvloed. Volgens Van Ham en Koppenjan (2002; Klijn en Teisman, 2003, in Klijn en Van Twist, 2007) speelt juist de wijze waarop interactieprocessen georganiseerd worden een grote rol. Zowel personen buiten de arena als processen die zich afspelen buiten de sportieve omgeving oefenen invloed uit op het proces om tot samenwerking te komen. Dit kunnen omwonenden zijn, organisaties uit de omgeving, de politiek of maatschappelijke processen. De sportverenigingen hebben met name te maken met de druk vanuit de maatschappij. Men verwacht steeds meer van een vereniging en leden stellen meer eisen aan de vrijwilligers. De onderwijsinstellingen voelen druk van de overheid. Zij moeten een steeds breder aanbod bieden voor de leerlingen, wat betekent dat docenten steeds meer taken toebedeeld krijgen. Voor de uitvoering van deze taken krijgen ze geen extra tijd, waardoor de druk hoger wordt. De commerciële organisaties zijn met name afhankelijk van wat er om hen heen gebeurt. Andersson en Getz (2008) geven aan dat private partijen gefocust zijn op klant- en marktgericht ondernemen en hun product aanpassen om te overleven. De overheid ervaart grote druk vanuit verschillende kanten. Zowel landelijk, als provinciaal, regionaal en lokaal, worden er continu nieuwe besluiten genomen. Men heeft zich te houden aan bureaucratische regeltjes, waardoor beleid aangepast of vernieuwd moet worden. Dit maakt het lastig om als eenheid naar buiten toe te treden.

Al deze processen samen maken het steeds complexer om in interactie en onderhandeling te komen tot een samenwerking. Niet alleen het proces als geheel kan worden beïnvloed, maar ook de organisaties afzonderlijk. Dit maakt dat er telkens nieuwe belangen aan de orde komen, die organisaties doen besluiten om andere keuzes te maken. Hiermee lijkt er aan het proces van onderhandelen geen einde te komen. Dit zorgt er mede voor dat alle organisaties zich ietwat terughoudend opstellen. Men wil wel, maar wil het liefst ook van tevoren weten wat het resultaat zal zijn. Dit voorkomt dat er tijd en energie verloren gaat aan iets wat bij voorbaat al geen kans van slagen heeft. Daarentegen zorgt de terughoudendheid er ook voor dat er helemaal niks gebeurt, omdat niemand de eerste stap durft te zetten.

5.2 Integratieperspectief: eensgezindheid binnen sportieve omgevingen

Binnen het integratieperspectief wordt getracht te ontdekken op welke punten er consensus heerst tussen de betekenisverlening van betrokken actoren aan sportieve omgevingen. Gedeeltelijke consensus is waar te nemen in de reden waarom partijen samenwerken met externen en verder kijken dan alleen de eigen organisatie. Dit kan bestempeld worden als een egoïstisch aspect, omdat het allereerste belang voor een organisatie is dat een samenwerking de interne gang van zaken versterkt.

Daarnaast zijn alle respondenten het eens over het belang van onderlinge samenwerking in de huidige maatschappij. Men wil graag samenwerken om onder de druk van de maatschappij uit te komen. Leisink (2005, in Gastelaars, 2006) geeft aan dat de private partijen steeds meer aangesproken worden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bij publieke instanties wordt steeds meer gedacht vanuit een managementperspectief (Noordegraaf, 2004) en de vrijwillige organisatie ervaart druk om te professionaliseren (Coalter, 2007, in Vermeulen en Verweel, 2009). Vanuit de Institutional Theory van DiMaggio en Powell (1987, in Meijs en Hupe, 2000) kan gesteld worden dat alle organisaties op en bepaalde wijze druk ervaren, waardoor het belang van samenwerking wordt versterkt.

Tussen alle verschillende soorten organisaties heerst ook consensus over de te ondernemen stappen om een samenwerking te realiseren. Ze achten het belangrijk dat men elkaar eerst leert kennen en weet van elkaar waar men mee bezig is. Voordelen van een samenwerking dienen langzamerhand duidelijk te worden en er moet een vertrouwensband worden opgebouwd. Dit heeft tijd nodig. Tenslotte acht iedereen het van belang om draagvlak te creëren binnen de eigen organisatie om op die manier vrij te kunnen participeren in de samenwerking. Hiermee wordt aangesloten bij Merrell (2000A, in El Ansari en Philips, 2001), die zegt dat de nadruk met name moet liggen op de promotie van teamwork. Andere auteurs geven aan dat er andere factoren van invloed zijn op het slagen van een samenwerking. Zo stellen Harm en Koppenjan (2002; Klijn en Teisman, 2003, in Klijn en Van Twist, 2007) dat een project en een samenwerking vanzelf lopen als het financieel interessant is en de goede contractvorm wordt gekozen. El Ansari en Philips (2001) geven aan dat de financiële voordelen aanwezig moeten zijn, organisaties en personen moeten voldoening halen uit de samenwerking, organisaties moeten gezamenlijk eigenaar zijn van een samenwerking, de verhouding tussen de verantwoordelijken en hun bijdrage in de samenwerking moet juist zijn en een hoge commitment van betrokkenen is van belang. Dit sluit deels aan bij de resultaten uit het onderzoek, die aantonen dat draagvlak vanuit een organisatie noodzakelijk is en dat een aantal randvoorwaarden van belang zijn voor het slagen van een samenwerking. Echter, de factor die naar voren is gekomen uit de resultaten, omtrent een gedreven en ambitieus individu dat de kar trekt, wordt niet in de literatuur genoemd. Uit de resultaten blijkt dat het niet belangrijk is uit welke soort organisatie het individu afkomstig is, als deze maar drive heeft om een samenwerking te laten slagen. Flinders (2005, in Weihe, 2006) stelt ook aan dat het niet uitmaakt wie een dienst verleent, het gaat erom wat werkt.

Tenslotte is het streven naar gezamenlijkheid en een hoger gelegen doel een punt waar men het over eens is. Dit sluit aan bij de definitie van Bult-Spiering (2003, in Parleviet, 2008), waarin een onderling overeengekomen doelstelling van belang is. Wat Bult-Spiering niet aangeeft is dat zolang een gezamenlijk belang niet bijdraagt aan de visie en belangen van de eigen organisatie, men ook niet participeert in een samenwerking. Uit de resultaten blijkt dat bij de totstandkoming van een samenwerking altijd gezocht wordt naar het gezamenlijke belang, omdat dit min of meer gezien kan worden als de basis van een samenwerking.

5.3 Differentiatieperspectief: subculturen binnen sportieve omgevingen

Vanuit het differentiatieperspectief wordt gekeken in hoeverre er subculturen zijn waar te nemen binnen de sportieve omgeving. In de mate van internergerichtheid geldt voor sportverenigingen dat zij het vaak druk genoeg hebben met hun eigen sores. Er wordt gewerkt met vrijwilligers en ze zijn blij als ze datgene geregeld krijgen wat het grootste belang heeft. Samenwerking met externen is in hun ogen iets extra's en past niet direct bij de dagelijkse gang van zaken. Dit geldt ook gedeeltelijk voor de onderwijsinstellingen. De commerciële partners zijn wat meer naar buiten gericht, omdat zij daar hun klanten vandaan moeten halen. De overheid hecht veel waarde aan samenwerking met externen, omdat zij afhankelijk is van partners om overheidsdoelen te bereiken.

De organisatiecultuur van een afzonderlijke organisatie heeft invloed op het aangaan van samenwerking. De sportverenigingen hebben te maken met de structuur van de algemene ledenvergadering. De leden hebben altijd het laatste woord, waardoor het lastig kan zijn om beslissingen te nemen die inbreuk doen op de identiteit. De vorm van samenwerking is in dit geval sterk afhankelijk van het belang dat één of meerdere personen toekennen aan de identiteit van de vereniging. Gastelaars (2006) verklaart dit door aan te geven dat de kern van een vrijwillige organisatie is dat alle leden zich identificeren en betrokken voelen bij de organisatie en bereid zijn zich op vrijwillige basis in te zetten voor datgene waar de organisatie voor staat. Voor onderwijsinstellingen geldt dit in mindere mate, al zijn zij ook huiverig voor externe samenwerking wanneer zij iets moeten doen buiten de bepaalde schooltijden. Voor de commerciële organisaties en de overheid is de organisatiecultuur met betrekking tot externe samenwerking niet leidend. Wat voor een overheid wel meespeelt is dat het een bureaucratisch imago heeft en dat men verondersteld dat ze in veel gevallen afspraken niet nakomt. Dit maakt het lastig om vertrouwen te winnen van andere partijen.

Ook over het creëren van draagvlak verschillen de meningen tussen de organisaties. De structuur van de algemene ledenvergadering zorgt ervoor dat leden in een sportvereniging altijd de laatste stem hebben bij het nemen van besluiten. Draagvlak onder de leden is essentieel en bepalend voor een eventuele samenwerking met partners. Binnen het onderwijs, de commerciële organisaties en de overheid is draagvlak onder de medewerkers en burgers ook van belang, maar het is geen bepalende factor. Het is handig als men achter de genomen beslissingen staat, maar ze hebben er niet altijd invloed op. Dit maakt bepaalde processen binnen het onderwijs, de commercie en de overheid eenvoudiger en staat toe dat er sneller beslissingen kunnen worden genomen over belangrijke onderwerpen.

Daarnaast verschillen de meningen over de manier waarop gezamenlijkheid gecreëerd wordt voor een samenwerking. De sportverenigingen willen hun eigenheid behouden binnen de samenwerking, terwijl het onderwijs en de commerciële organisaties juist vinden dat iedereen wat water bij de wijn moet doen en dus ook een stuk van de identiteit moet inleveren. Sportverenigingen kijken vanuit een hele praktische kant naar samenwerking, het moet een directe bijdrage leveren aan de eigen organisatie. Het onderwijs, de commerciële organisaties en de overheid zijn het erover eens dat een samenwerking ook succesvol is wanneer het op langere termijn voordelen oplevert voor de organisatie. Meijs en Hupe (2000) vullen hierop aan dat private, publieke en vrijwillige organisaties zich moeten concentreren op hetgeen ze van elkaar kunnen leren.

Er is een spanningsveld waar te nemen tussen de rollen die de gemeente en de overige organisaties elkaar toebedelen in een samenwerking. De gemeente noemt de sportieve omgevingen in haar beleid en zet hier combinatiefunctionarissen op in. Echter, daarmee is de ontwikkeling van de sportieve omgeving nog geen feit. De overheid vindt dat de betrokkenen in een omgeving initiatief dienen te nemen en dat er mensen moeten opstaan die de kar gaan trekken. De betrokkenen op de omgevingen verwachten juist dat er een professional opstaat die de kar gaat trekken en de rol van initiator op zich neemt. De gemeente speelt hier een belangrijke rol in volgens de overige organisaties, zij besluiten immers om in te zetten op sportieve omgevingen. Dit zijn twee verschillende zienswijzen en laat de verschillende subculturen zien die er binnen de sportieve omgeving bestaan. Alle partijen hebben andere verwachtingen ten opzichte van elkaar, waardoor de kans groot is dat niemand daadwerkelijk initiatief neemt. Dit komt mede door de beslissingen die van bovenaf genomen worden zonder naar de lokale behoeften te kijken, terwijl zich daar wel de organisaties bevinden die het uit moeten voeren (Craig, 2007, in Vermeulen en Verweel, 2009). Daarnaast lijkt het erop dat partijen pas samen gaan werken wanneer ze een duidelijke meerwaarde voor hun eigen organisatie zien. Zolang deze niet aangetoond kan worden, wacht men af. Ook hier geldt dat de kans bestaat dat alle partijen afwachten en er uiteindelijk geen samenwerking van de grond komt.

5.4 Fragmentatieperspectief: onzekerheid op de sportieve omgevingen

Het fragmentatieperspectief doet recht aan de individuele betekenissen die betrokkenen geven aan samenwerking op sportieve omgevingen. Deze individuele betekenissen kunnen bepalend zijn voor het succes van de samenwerking. Wanneer de organisatiecultuur van organisaties ter sprake komt, zijn verschillen waar te nemen in betekenissen die individuen daaraan toekennen. Met name bij sportverenigingen op sportieve omgevingen speelt de organisatiecultuur een grote rol. In elke vereniging zijn er leden die de identiteit van de vereniging sterk bewaken. Alle sportverenigingen bedrijven een andere tak van sport en vinden andere zaken belangrijk. Elke sport heeft haar eigen kenmerken en dit geldt ook voor de doelgroep die zich bij een bepaalde vereniging aansluit. De ene sportvereniging richt zich meer naar buiten en hecht meer waarde aan de eigen identiteit en historie dan de andere. Er zijn veel cultuurverschillen waar te nemen tussen sportverenigingen op sportieve omgevingen, waardoor ze volgens Verhoef en Simon (2001) bijna onverenigbaar zijn.

Ook binnen onderwijsinstellingen zijn verschillen waar te nemen tussen de organisaties. Er is onderscheid aan te geven tussen de primaire, voortgezet en mbo instellingen. Per organisatie spelen er andere belangen en biedt men onderwijs aan vanuit een ander perspectief. Hoe dichter men bij het beroepsonderwijs komt, hoe meer een onderwijsinstelling extern gericht is. De praktijk wordt steeds belangrijker en hiervoor zijn partners in de omgeving nodig om leerlingen en studenten de kennis uit het werkveld mee te geven. Daarnaast zijn andere partners interessant voor samenwerking. Noordegraaf (2004) verklaart dit door de verschillen die er zijn tussen soorten publieke organisaties. Die zorgen ervoor dat er grote verschillen bestaan tussen de manier van werken en besturen en dat de institutionele context waarin zij opereren verschillend is. Het primair onderwijs richt zich veel meer op instellingen als opvangorganisaties, terwijl het voortgezet onderwijs meer gericht is op samenwerking met maatschappelijke organisaties zoals sportorganisaties en cultuurinstellingen om de leerlingen de mogelijkheid te bieden talenten te ontwikkelen. De mbo instellingen zoeken de samenwerking met bedrijven en partners die de studenten kennis kunnen laten maken met het werkveld.

5.5 Kern analyse

Zowel de context, als de machtsverhoudingen en betekenisverlening van betrokken actoren aan sportieve omgevingen, hebben invloed op de totstandkoming van samenwerking. Organisaties zijn bij de totstandkoming van een samenwerking continu in verschillende contexten in interactie en onderhandeling met elkaar. Elke organisatie wil in een samenwerking zoveel mogelijk de eigen visie en principes laten terugkomen. De sportverenigingen, onderwijsinstellingen, commerciële organisaties en de overheid beschikken in de onderhandeling allen over andere middelen, vaardigheden en instrumenten. Hierdoor ontstaat verschil in de afhankelijkheids- en machtsrelaties tussen organisaties onderling. Toch hebben alle organisaties op een sportieve omgeving op een bepaalde manier macht, waardoor het komen tot een samenwerking een complex proces is. Dit proces zal op de juiste manier gemanaged moeten worden om recht te doen aan de wensen en behoeften van alle betrokkenen. Personen, krachten en processen uit de omgeving, die invloed uitoefenen op de samenwerking spelen hierbij een rol. Aandacht voor interactieprocessen is van belang, omdat partijen elkaar dan ontmoeten en met elkaar in onderhandeling zijn. In een samenwerking kan gestuurd worden op de consensus die er heerst tussen bepaalde organisaties, maar er moet tevens aandacht zijn voor de verschillende subculturen op sportieve omgevingen. Uiteindelijk bepaalt een afzonderlijke organisatie zelf of ze participeert in de samenwerking. Er zal dus ook rekening gehouden moeten worden met de individuele betekenisverlening van personen en organisaties om samenwerking op sportieve omgevingen te realiseren.

6. Conclusie en discussie

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de onderzoeksvraag. In de discussie wordt kritisch gekeken naar de uitkomsten van het onderzoek en de betekenis hiervan voor samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo en voor samenwerking in de sport in algemene zin.

6.1 Conclusie

Achtereenvolgens wordt antwoord gegeven op de vier geformuleerde deelvragen in paragraaf 1.3 en aansluitend op de onderzoeksvraag.

1. Wat vinden betrokken actoren op sportieve omgevingen van de huidige samenwerking?

De huidige samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo wordt gekenmerkt door een complex proces dat sterk in ontwikkeling is. Respondenten geven aan dat samenwerking maatwerk is en contextafhankelijk. De ontwikkeling van de sportieve omgevingen bevindt zich in een prille fase, waardoor er nog weinig diepgang is in de samenwerking. De betrokken organisaties denken voornamelijk na over samenwerking ten behoeve van accommodatiegebruik. Samenwerking op inhoudelijk gebied is nog een stap te ver.

Organisaties zijn nog zoekende naar de vorm van samenwerking die de meeste voordelen voor de afzonderlijke organisatie oplevert en wat hun rol daar in kan zijn. Duidelijkheid hierover is van belang, voordat men een proactieve houding aanneemt ten opzicht van onderlinge samenwerking. Men is het erover eens dat er tijd nodig is om samenwerking te realiseren. Organisaties dienen de tijd te nemen om elkaar te leren kennen en draagvlak te creëren binnen de eigen organisatie. Hiermee kan een positieve sfeer gecreëerd worden en kunnen zaken uit het verleden naar de achtergrond verdwijnen. Er moet klein begonnen worden en dit kan langzamerhand, in interactie verder worden uitgebouwd tot een levensvatbare samenwerking.

2. Wat verwachten betrokken actoren van elkaar in de samenwerking op sportieve omgevingen?

De rol die betrokken actoren vervullen bij de (ontwikkeling van) samenwerking is verschillend. Er is een spanningsveld waar te nemen tussen de verwachtingen van de rol die de overheid vervult in de totstandkoming van samenwerking en die van de sportverenigingen, onderwijsinstellingen en commerciële partners. De overheid wil graag dat initiatieven voor samenwerking ontstaan in de samenleving en dat deze daar ook geïnitieerd en uitgevoerd worden. De overheid wil niet sturend zijn, om zo het draagvlak in de samenleving bij de betrokken actoren te verstevigen. Daarentegen beseft de overheid dat ze lang kan wachten op dergelijke initiatieven vanuit de samenleving, omdat samenwerking voor veel organisaties iets extra's is. De directe noodzaak wordt er niet van ingezien. Dit leidt ertoe dat de overheid zich toch bemoeit met de totstandkoming van samenwerking.

Sportverenigingen, onderwijsinstellingen en commerciële organisaties geven aan dat ze niets opgedragen willen krijgen door de overheid. Wel verwachten ze ondersteuning van de overheid in de zin van faciliteiten, middelen en instrumenten. Daarnaast verwachten ze dat de overheid bijeenkomsten initieert en partijen bij elkaar brengt. Ondanks het feit dat sportverenigingen, onderwijsinstellingen en commerciële partijen niet willen dat de overheid ze iets opdraagt, verwachten ze toch enige sturing, omdat ze zelf geen tijd hebben om initiatieven op te starten.

Uiteindelijk zijn alle betrokken actoren het erover eens dat alle partijen in een samenwerking moeten geven en nemen. Organisaties dienen bereidheid te tonen om een stukje van de eigen identiteit in te leveren ten behoeve van de overkoepelende samenwerking. Men moet openheid van zaken geven en elkaar durven te vertrouwen. Dan kan kennis en expertise worden uitgewisseld en levert het voor alle partijen voordelen op.

3. Welke kansen en belemmeringen zijn er volgens betrokken actoren ten opzichte van samenwerking op de sportieve omgevingen?

Partijen en organisaties worden meer betrokken bij de sportieve omgeving en zij worden steeds meer geacht een rol hierin te vervullen. Door deze verwachtingen zijn partijen enerzijds wat terughoudender en anderzijds probeert een aantal organisaties hier op een voortvarende wijze aan te voldoen. Vooral sportverenigingen en onderwijsinstellingen zijn terughoudend. Zij willen samenwerken, maar zonder dat het hun extra tijd en energie kost en het moet aansluiten bij de visie en structuur van de eigen organisatie. Daarnaast willen sportverenigingen hun eigen identiteit behouden, ze zijn hier sceptisch over wanneer het om samenwerking met externen gaat. De commerciële instanties en de overheid zijn hier voortvarender in. Zij zien de voordelen zoals kostenbesparing, het delen van kennis en expertise, het bundelen van de krachten en het verstevigen van de kwaliteit van het aanbod voor de burgers, leden en klanten. De eigen organisatiecultuur zien zij niet als belemmering, maar zij zien wel dat dit voor de sportverenigingen en deels voor het onderwijs zo kan zijn.

De betrokken actoren geven aan dat de internerichtheid van afzonderlijke organisaties vaak een struikelblok vormt om tot samenwerking te komen. Men is bezig met de eigen core business en streeft een eigen visie en de daarbij behorende belangen na. Het blijkt lastig om vanuit dit perspectief externe samenwerking aan te gaan.

Kansen voor samenwerking liggen volgens alle betrokken actoren in het zoeken naar gezamenlijkheid en het creëren van een win-win situatie voor alle partijen. Wanneer een organisatie geen meerwaarde ziet voor zichzelf, dan zal zij niet participeren. Een samenwerking is succesvol wanneer alle partijen gezamenlijk streven naar een overkoepelend doel, waar ze allen op hun eigen manier een bijdrage aan kunnen leveren en wat past binnen de visie van de eigen organisatie. Daarnaast zien betrokken actoren in samenwerking een kans om onder de druk van de samenleving uit te komen. Van alle organisaties wordt steeds meer verwacht. Door het bundelen van krachten wordt de druk verspreid over de verschillende organisaties, waardoor ze zich afzonderlijk bezig kunnen houden met hun core business.

4. Welke overeenkomsten en verschillen zijn waar te nemen tussen de betrokken actoren in hun betekenisverlening ten opzichte van samenwerking op sportieve omgevingen?

De betrokken actoren bij de samenwerking op sportieve omgevingen zijn verschillende soorten organisaties. Hierdoor benaderen zij samenwerking vanuit verschillende perspectieven. Toch is er een aantal zaken waar alle actoren het over eens zijn. Allereerst is het waarom van een samenwerking voor alle organisaties hetzelfde, ze werken samen omdat ze hier voor hun eigen organisatie voordelen uit kunnen halen. Daarnaast kunnen ze door samenwerking onder de druk van de maatschappij uitkomen. Ook heerst er overeenstemming over de wijze waarop samenwerking tot stand komt. Dit is een heel proces en zal stap voor stap moeten gebeuren. Tenslotte is men het erover eens dat een samenwerking pas van de grond komt wanneer er een of meerdere gedreven, enthousiaste personen opstaan die de kar gaan trekken. Het is van belang dat deze personen ambitieus zijn en volledig voor samenwerking willen gaan. Vanuit enthousiasme kan men anderen meekrijgen in een samenwerking, niet vanuit een gedwongen of een verplichte situatie.

Een verschil is te ontdekken in het belang dat men hecht aan samenwerking voor de interne organisatie. Betrokken actoren willen er voor hun eigen organisatie voordeel uithalen. Voor sportverenigingen is dit belang het grootst. Zij zijn blij als ze hun eigen vereniging draaiende kunnen houden. Ook onderwijsinstellingen hechten veel waarde aan de interne situatie. Commerciële instanties richten zich wat meer naar buiten toe, omdat zij winsten behalen wanneer klanten van buitenaf komen. De overheid hecht waarde aan externe samenwerking, omdat zij afhankelijk is van partners om overheidsdoelen te behalen. Dezelfde verhouding is waar te nemen voor de invloed van de organisatiecultuur op samenwerking. Dit is voor sportverenigingen veel groter dan voor de overheid. Ook in het creëren van draagvlak binnen de eigen organisatie is verschil waar te nemen. Een sportvereniging heeft te maken met een algemene ledenvergadering, die allesbepalend is voor besluitvorming. Voor de andere organisaties is dit ook belangrijk, maar het is niet bepalend. Tenslotte is er verschil te ontdekken in de rollen die betrokken actoren elkaar toebedelen, zoals eerder toegelicht in het antwoord op de tweede deelvraag.

Welke betekenissen geven betrokken actoren aan samenwerking op sportieve omgevingen in Venlo en wat betekent dit volgens hen voor de ontwikkeling van de sportieve omgevingen en het lokale beleid?

De totstandkoming van een samenwerking is een complex proces. Verschillende soorten organisaties hebben hun eigen visie en streven daarin belangen na. Deze gaan niet zomaar samen. De context en de onderlinge verhoudingen tussen organisaties spelen een belangrijke rol. De betrokken hebben allen een eigen visie over onderlinge samenwerking en willen dit op een verschillende wijze invullen. Om een samenwerking daadwerkelijk te realiseren is een kartrekker nodig, een individuele persoonlijkheid die gedreven, ambitieus en enthousiast is over de samenwerking. Deze persoon zal zich de tijd moeten nemen om een samenwerking tot stand te laten komen. Onderling vertrouwen en respect is een belangrijke basis waarop samenwerking gebaseerd zal zijn.

Het spanningsveld tussen de rollen die betrokken actoren elkaar toebedelen bij de totstandkoming van samenwerking zorgt voor verschillende verwachtingen. Dit maakt het moeilijk om een daadwerkelijke start te maken in het proces richting samenwerking. Een afzonderlijke organisatie zal pas stappen zetten wanneer ze voor zichzelf een duidelijke meerwaarde ziet en wanneer heel duidelijk is wat de te ondernemen stappen zijn en waar de samenwerking toe zal leiden.

Tenslotte blijft voor elke organisatie het behouden van een stukje eigenheid van belang binnen een samenwerking. Alles wat ze doet moet bijdragen aan de versterking van de eigen organisatie. Dat een samenwerking daarnaast een hoger doel dient, is prima, maar het is vooral belangrijk dat een samenwerking past binnen de visie van de afzonderlijke organisatie.

6.2 Discussie

Dit onderzoek biedt een eerste inkijk in de aansluiting van de vrijwillige organisatie bij de publiek private samenwerking. De resultaten laten zien dat publiek private samenwerkingsverbanden, in welke vorm dan ook, niet eenduidig te definiëren zijn. De toevoeging van de vrijwillige organisatie op publiek private samenwerking levert geen duidelijke nieuwe inzichten op voor de theorievorming. Een samenwerking is complex, het is maatwerk en sterk contextafhankelijk. Het is niet zozeer van belang om een (publiek privaot) samenwerkingsverband vorm te geven vanuit algemene voorgeschreven richtlijnen. Het is wel belangrijk kennis te nemen van kenmerken van verschillende soorten organisaties in zijn algemeenheid en hier recht aan te doen bij de totstandkoming van een samenwerking. Voor elke samenwerking is de beoordeling van de specifieke situatie van belang en zal met name ingestoken moeten worden op interactieprocessen tussen de verschillende soorten organisaties. Van Ham en Koppenjan (2002; Klijn en Teisman, 2003, in Klijn en Van Twist, 2007) noemen dit ook als een van de belangrijkste processen om tot samenwerking te komen. Nader onderzoek naar deze interactieprocessen zou interessant zijn.

Tevens kan dit onderzoek aanleiding zijn om in een vervolgonderzoek de discussie van de invloed van de vrijwillige organisatie op publiek private samenwerkingsverbanden in algemene zin en specifiek voor de sportsector verder uit te breiden. Met dit onderzoek wordt hier een eerste blik op geworpen. De toevoeging van de vrijwillige organisatie op de publieke en private organisatie lijkt geen compleet verschillende inzichten op te leveren op de theorievorming over publiek private samenwerking. Toch is diepgaander onderzoek vereist om hier gedetailleerder op in te kunnen gaan.

Een kritische noot die gemaakt kan worden ten aanzien van de resultaten uit het onderzoek is de afhankelijkheid van bepaalde gedreven personen. Betrokken actoren geven aan dat dit noodzakelijk is voor het slagen van een samenwerking, maar dit maakt een samenwerking tegelijkertijd heel onzeker. Elk individu geeft een andere betekenis aan samenwerking en vult het op een eigen manier in. Eén bepaalde persoon zal zich niet in alle gevallen laten leiden door de achterban in de organisatie. Op het moment dat deze persoon om welke reden dan ook wegvalt, bestaat de mogelijkheid dat de samenwerking in elkaar valt. Dit maakt een samenwerking onzeker en heel onstabiel. De levensvatbaarheid van een

samenwerking vormt hiermee ook een risico. Op een sportieve omgeving heeft men te maken met verschillende soorten organisaties, de private, publieke en vrijwillige organisatie. Zij participeren vanuit een verschillende context, benaderen zaken op hun eigen manier en zullen ook door andere organisaties op verschillende wijzen benaderd moeten worden. Het is van belang dit te onderkennen, omdat deze verschillen iets zeggen over de manier en snelheid van een aanpak die afzonderlijke organisaties hanteren. Dit is voor veel afzonderlijke organisaties lastig in te schatten. Een professionele organisatie verwacht van de sportvereniging dat ze net zo enthousiast en daadkrachtig aan de slag gaan, terwijl dit in perspectief gezien moet worden. Daarnaast is een beleid van de overheid vaak gebaseerd op analyses en men is op de hoogte van actuele onderwerpen en ontwikkelingen. Men gaat er vanuit dat partners hier ook van op de hoogte zijn, terwijl dit vaak niet het geval is. Partijen dienen meer oog te hebben voor elkaars karakters, onderlinge verhoudingen en ze zullen deze moeten respecteren en daarop in proberen te spelen.

Een kanttekening bij het onderzoek is de verdeling van mannen en vrouwen onder de respondenten. Er zijn drie vrouwen geïnterviewd en twaalf mannen. Dit zou invloed kunnen hebben op de uitkomsten van het onderzoek. Daarnaast geldt dat een respondent niet altijd de hele organisatie vertegenwoordigt. Een andere persoon van dezelfde organisatie had misschien een andere betekenis verleent aan samenwerking op de sportieve omgeving. Dit is afhankelijk van de persoonlijke kennis en ervaring van een respondent.

Een andere kanttekening is dat er per betrokken actor drie of vier personen zijn geïnterviewd. Het zou mogelijk zijn dat andere betrokkenen een andere visie hebben op samenwerking op sportieve omgevingen. Daarnaast zijn met name personen geïnterviewd met een 'hogere' functie binnen een organisatie. Wellicht had het onderzoek andere informatie opgeleverd wanneer personen vanuit de werkvloer waren geïnterviewd.

Voor het Sportbedrijf Venlo levert dit onderzoek enerzijds een onderbouwing voor de samenwerking op sportieve omgeving en anderzijds geeft het weer welk beeld betrokken actoren in het werkveld hierbij hebben. Dit is van belang om de te volgen weg te bepalen en eventueel aan te passen of aan te scherpen. Daarnaast biedt het inzicht in de rol die de gemeente kan vervullen in de ontwikkeling van de sportieve omgevingen. Het geeft aan dat de gemeente geduld zal moeten hebben en dat met name aandacht voor het proces waarin de samenwerking tot stand komt van belang is. Het einddoel dient niet gezien te worden als beginpunt. Het proces van interactie, voor elke context afzonderlijk, zal vanzelf leiden tot het vooraf gestelde einddoel.

7. Literatuur

Boeken

Bovens, M.A.P., P. 't Hart en M.J.W. Van Twist (2007) *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Waddinxveen: Kluwer.

Gastelaars, M. (2006) *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: SWP.

Noordegraaf, M. (2004) *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.

Rubin, H.J. en I.S. Rubin (2005) *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. California: Sage Publications.

Verweel, Paul, (1987) *Universiteit: verandering en planning. Een ideologisch-antropologische studie*. Utrecht: ICAU.

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications.

Beleidsdocumenten

Provincie Limburg (2008) *Sport en bewegen haalt het beste uit Limburg*. Maastricht.

Gemeente Venlo (2008) *Venlo méér in beweging 2008-2013*. Venlo.

VWS (2005) *Tijd voor sport. Bewegen, meedoen, presteren*. Den Haag: ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Rapporten

Breedveld K., C. Kamphuis en A. Tiessen-Raaphorst (red.) (2008) *Rapportage Sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Gemeente Venlo (2010) *Tussenrapportage Venlo*. Venlo

Parleviet, B. (2008) *Publiek-private samenwerking*. Over de uitruil tussen privaat initiatief en publiek belang in Nederland.

W.J.H. Mulier Instituut, Huis voor de Sport Limburg en Sportbedrijf Venlo (2010) *Verenigingsmonitor Venlo*.

Artikelen

Adler, P.S. en S.W. Kwon (2006) *The evolving organization of professional work*.

Andersson, T.D. en D. Getz (2008) Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals. In: *Tourism Management 2009*, nr. 30, p. 847-856.

Bekkers, R. (2002) Secularisering en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk. In: Buijs, G.J. en T.J. Van der Ploeg (red.) (2002). *Pro Deo: Geïnspireerd blijven in vrijwilligerswerk*. Zoetermeer: Boekencentrum.

Bennett, J., E. Iossa en G. Legrenzi (2003) The role of commercial non-profit organizations in the provision of public services. In: *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, no. 2, p. 335-347.

Boessenkool, J., F. Van Eekeren en J. Lucassen (2008) *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij*. Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!

Breedveld, K. (2008) Inleiding. In: *Rapportage Sport 2008*, p. 21-26.

Deetz, S. (2000) Describing Differences in Approaches tot Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In: Frost, P.J., A.Y. Lewin and R.L. Daft (2000) *Talking About Organization Science*. London: Sage Publications, pp. 123-152.

El Ansari, W. en C.J. Philips (2001) Interprofessional collaboration: a stakeholder approach to evaluation of voluntary participation in community partnerships. In: *Journal of Interprofessional Care*, Vol. 15, No. 4, p. 351-368.

Feddersen, A. en W. Maennig (2008) Arenas Versus Multifunctional Stadiums: Which Do Spectators Prefer? In: *Journal of Sports Economics*, 2009, nr. 10, p. 180-191.

Goossens, R. (2008) Economie van de sport. In: *Rapportage Sport 2008*, p. 162-191.

Goossens, R., Kamphuis, C. en N. van Veldhoven (2008) Sportinfrastructuur: organisatie, accommodaties en vrijwilligers. In: *Rapportage Sport 2008*, p.126-161.

Klijn, E.H. en M.J.W. van Twist (2007) Publiek private samenwerking in Nederland. In: *M&O*, 2007, nummer 3/4 (mei/augustus) p. 156-170.

Knol, F., L. Harms en K. Breedveld (2008) Sport, ruimte en tijd. In: *Rapportage Sport 2008*, p. 192-213.

Mandell, M.P. en R. Keast (2008) Voluntary and Community Sector Partnerships. Current Inter-organizational Relations and Future Challenges. In: *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, 2008, p. 175-202.

Martin, J. & Frost, P., (1999), *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*. In: Clegg, S.R. & Hardy, C. (1999), *Studying Organization. Theory & Method*. London: Sage Publications.

Meijs, L.C.P.M en P.L. Hupe (2000) Hybrid Governance: nonprofit, for-profit and governmental organisations for the public good. In: *Trinity college, Dublin, Ireland*, July 5-8.

Robinson, L. (2008) The Business of Sport. In: Houlihan, B (2008) *Sport and Society*. London: Sage Publications.

Tiessen-Raaphorst, A. en J. de Haan (2008) Maatschappelijke ontwikkelingen. In: *Rapportage Sport 2008*, p.27-45.

Verhoef, R. en M.O. Simon (2001) Hybride organisaties als omstreden arrangement. In: *Bestuurskunde*, 2001, jaargang 10, nr. 8, p. 368-379.

Vermeulen, J. en P. Verweel (2009) Participation in sport: bonding and bridging as identity work. In: *Sport in Society*, nr. 12, p. 1206-1219.

Weihe, G. (2006) *Public-Private Partnerships: Addressing a Nebulous Concept*. International Center For Business and Politics, working paper No.16

Yeung, A.B. (2004) The Octagon Model of Volunteer Motivation: Results of a Phenomenological Analysis. In: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, No. 1.

Internet

OCW, VWS, NOC, Nederlandse Sportfederatie, VNG, de Vereniging Bijzondere Scholen en de Cultuurformatie (2007) *Bestuurlijke afspraken Impuls brede scholen, sport en cultuur*.

http://www.combinatiefuncties.nl/io/downloads/impuls/bestuurlijke_afspraken_impuls_bre_de_scholen.pdf

8. Bijlagen

Bijlage 1: respondenten

	Betrokken actor	Functie	Soort organisatie	Sportieve omgeving
1	Sportvereniging	Voorzitter	Vrijwillig	Velden
2	Onderwijs (primair)	Directeur	Publiek	Velden
3	Commercieel	Directrice	Privaat	Velden
4	Commercieel	Eigenaar	Privaat	Velden
5	Sportvereniging	Bestuurslid	Vrijwillig	Maassenhof
6	Sportvereniging	Voorzitter	Vrijwillig	Maassenhof
7	Vereniging	Voorzitter	Vrijwillig	Maassenhof
8	Commercieel	Eigenaar	Privaat	Maassenhof
9	Onderwijs (primair)	Bestuurder	Publiek	Maassenhof
10	Onderwijs (voortgezet)	Campusdirecteur	Publiek	Maassenhof
11	Onderwijs (mbo)	Locatiecoördinator	Publiek	Maassenhof
12	Commercieel	Bestuurslid	Privaat (publiek)	n.v.t
13	Overheid	Beleidsmedewerker sport	Publiek	n.v.t
14	Overheid	Beleidsmedewerker jeugd (maatschappelijke ontwikkeling)	Publiek	n.v.t.
15	Overheid	Combinatiefunctionaris	Publiek	Velden

Bijlage 2: topiclijst

Introductie

1. Voorstellen
2. Toelichting onderzoek

Beleid

1. Achtergrond van het huidige beleid (aanleiding, hoe ontstaan, periode, etc.)
2. Speerpunten van het huidige beleid (inhoud, doel)
3. Relatie met andere beleidsterreinen binnen de gemeente Venlo (is die er, hoe zit dat, effecten)

Achtergrond actor

1. Achtergrond van de organisatie (bestaansrecht, visie, belangen, doelen, principes, karakter, samenstelling van personen)
2. Bezigheden (activiteiten, initiatieven, projecten)
3. Verantwoordelijkheden (t.o.v. eigen organisatie en anderen, rol in de samenleving)

Structuur

1. Organisatiestructuur (verdeling verantwoordelijkheden, taken en functies, afstemming, formeel/informeel, etc.)
2. Financiën (zelfredzaam, afhankelijk van anderen, etc.)

Sportieve omgeving

1. Bekendheid ermee (huidige gang van zaken, randvoorwaarden, uiting, actoren, etc.)
2. Betrokkenheid en rolverdeling (eigen rol, rol andere actoren, verwachtingen, etc.)

Samenwerking

1. Is die er? Waarom wel / niet? (welke vorm, afspraken, formeel/informeel, verloop)
2. Rolverdeling
3. Verwachtingen t.o.v. eigen organisatie en t.o.v. anderen
4. Effecten van samenwerking (kansen, belemmeringen, voordelen, nadelen, etc.)
5. Relatie tussen private, publieke en vrijwillige organisaties (visie erop, hoe is dat nu, etc.)

Ambities / toekomstperspectief

1. Vanuit de eigen organisatie
2. Vanuit (samenwerking op) de sportieve omgeving