

LOKALE SAMENWERKING: MAATSCHAPPELIJK GEDREVEN?

Een kwalitatief onderzoek naar de opstartfase van lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls.



Lokale samenwerking: maatschappelijk gedreven?

Een kwalitatief onderzoek naar de opstartfase van een lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls.

Utrecht, 01 juli 2013
Afstudeeronderzoek
Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement (2011-2013)
Begeleider: Drs. M. Waardenburg
2e lezer: Drs. M. van Slobbe

Opdrachtgever: NOC*NSF sportparticipatie
Stagebegeleider: Hein Veerman

Auteur: Nina Oosterloo
Studentnummer: 3639037
E-mail: nina_oosterloo@hotmail.com



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Met dit voorwoord sluit ik een mooie, inspirerende en leerzame periode af. Twee jaar die in het teken stonden van de master Sportbeleid en Sportmanagement en mijn stage bij NOC*NSF. Een uitdagende tijd, waarin niet alleen theorie en praktijk samen kwamen, maar ook alle aspecten van de sportwereld. Tijdens mijn stage bij NOC*NSF ben ik betrokken geweest bij projecten van zowel VWS, sportbonden, gemeenten als lokale sportaanbieders. Al nadenkend over mijn scriptie onderwerp vond ik juist deze diversiteit aan partijen interessant om mee te nemen. Het resultaat laat zich zien in deze masterscriptie: *‘Lokale samenwerking: maatschappelijk gedreven?’*. Een onderzoek naar de opstartfase van een lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls. Tijdens het onderzoeksproces heb ik me vaak afgevraagd waarom ik voor dit onderwerp en de complexiteit aan betrokken partijen gekozen heb. Het vroeg continue om keuzes en focus om tot één geheel te komen. Nu het onderzoek, en daarmee de Sportmaster en stage bij NOC*NSF, is afgerond kan ik echter alleen maar zeggen dat ik er met veel plezier op terugkijk. Ik hoop met mijn scriptie zowel een wetenschappelijke als praktische bijdrage te hebben geleverd en ben trots op het eindresultaat.

Dit alles had ik niet zonder de bijdrage van anderen kunnen doen! Allereerst wil ik NOC*NSF, in het bijzonder Hein Veerman bedanken voor de vrijheid en ontwikkelingsmogelijkheden die ik tijdens mijn stage heb gekregen. Het was erg leuk om voor de afdeling sportparticipatie te mogen werken. Hein, onze gesprekken en je creatieve ‘mindmapping’ zijn zeker een onmisbare inspiratiebron voor mijn scriptie geweest. De ervaringen en gezelligheid van de collega’s uit het projectteam Sportimpuls eveneens. En natuurlijk de ‘mede USBO’ stagiaires Bas en Dolf, bij jullie kon ik altijd met mijn vragen terecht.

Daarnaast wil ik Maikel Waardenburg, mijn scriptiebegeleider vanuit de Universiteit Utrecht, bedanken voor alle feedback. Het heeft mijn scriptie steeds een stap verder gebracht. Ook Hilde, erg fijn dat je mijn scriptie-buddy was. Je kritische blik en adviezen, vaak onder het genot van een hapje en een drankje, hebben mij zeker geholpen tijdens het scriptieproces.

Tot slot wil ik mijn ouders, broer, vriend, vrienden en huisgenootjes bedanken voor de nodige ontspannende momenten, die ervoor hebben gezorgd dat ik het schrijven weer met een frisse blik kon hervatten.

Veel leesplezier!

Nina Oosterloo

Utrecht, 1 juli 2013

Samenvatting

Achtergrond: plus 10% sportparticipatie en de Sportimpuls

Dit onderzoek richt zich op de verhouding tussen beleid en lokale praktijk. Op beleidsniveau is de trend van een terugtrekkende en activerende overheid zichtbaar. Beleidstaken worden naar het lokale initiatief verschoven. Daarbij wordt aangestuurd op lokale samenwerking. Binnen de sportsector wordt de wijk als belangrijk middel gezien om sportparticipatiedoelstellingen te behalen. In de plus 10% sportparticipatie ambitie van NOC*NSF en de Sportimpuls subsidie van VWS worden zowel vrijwillige als commerciële sportaanbieders aangestuurd op samenwerking met partijen uit hun omgeving. Hierdoor is er een toenemende interactie aanwezig in de samenlevingsdriehoek tussen staat, markt en het maatschappelijk middenveld. Dit onderzoek gaat in op de vraag hoe lokale sportaanbieders over deze interactie, oftewel lokale interorganisatorische samenwerking denken.

Onderzoek: de lokale sportaanbieder en het ondersteuningsbeleid

De centrale onderzoeksvraag is: *“Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportaanbieders aan lokale interorganisatorische samenwerking geïnitieerd vanuit de Sportimpuls en hoe verhoudt dit zich tot het sportaanbieders ondersteuningsbeleid binnen de sportsector?”*

Dit onderzoek is een kwalitatieve casestudie binnen de Sportimpuls. Om de verhouding tussen beleid en lokale praktijk inzichtelijk te maken worden beleidsdocumenten geanalyseerd en interviews afgenomen bij lokale sportaanbieders en ondersteuningspartijen binnen een drietal Sportimpuls projecten. De verkregen data wordt geanalyseerd aan de hand van het concept betekenisgeving (Weick, 1995), drie perspectieven op betekenisgeving (Martin en Frost, 1999) en de literatuurstudie, bestaande uit de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context en theoretische concepten over interorganisatorische samenwerking.

Resultaten: verschillende beweegredenen en een tiental condities

De beweegredenen van beleidsactoren, lokale sportaanbieders en ondersteuningspartijen aan lokale interorganisatorische samenwerking zijn onder te verdelen in drie type belangen. Ten eerste, het maatschappelijke belang voor de omgeving. Een gezonde actieve leefstijl, aanspreken van speciale doelgroepen, leefbaarheid in de buurt en de accommodatie als buurtfunctie. Ten tweede, het gezamenlijke belang van de betrokken partijen. Het organiseren van nieuw aanbod en evenementen, vrijwilligers bundelen, sporters naar elkaar doorverwijzen en het delen van kennis, ervaring en netwerk. Ten derde, het eigen belang van de lokale sportaanbieder. Een leden/klanten toename, naamsbekendheid en dynamiek of sfeer in de club. Naast de beweegredenen komen uit de resultaten een tiental gewenste condities die het opstarten van een lokale interorganisatorische samenwerking mogelijk maken. De tien condities hebben betrekking op: sterke sportaanbieders, (sociale) sportinfrastructuur, bestaand netwerk, ontmoetingen, enthousiasme, draagvlak, kennis, menskracht, geld en tijd.

Lokale samenwerking: maatschappelijk gedreven?

De conclusie laat zien dat er tijdens de opstartfase van een lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls een sterke verhouding bestaat tussen de betekenissen van lokale sportaanbieders en het sportaanbieders ondersteuningsbeleid binnen de sportsector. Het totale onderzoeksveld benoemt het maatschappelijke belang. De lokale sportaanbieders willen samenwerken binnen de huidige beleidskaders. Opvallende verschillen ten aanzien van het eigen belang, de ondersteuningsbehoefte en de subsidienoodzaak laten echter zien dat er niet altijd oog is voor de diverse beweegredenen en condities waaronder lokale interorganisatorische samenwerking ontstaat. Kortom, lokale samenwerking is niet enkel maatschappelijke gedreven, maar ontstaat vanuit een diversiteit aan beweegredenen en condities.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 Ontwikkelingen overheid en sportlandschap.....	6
1.2 Plus 10% sportparticipatie en de Sportimpuls	6
1.3 Probleemstelling: lokale interorganisatorische samenwerking	7
1.4 Relevantie	9
1.5 Leeswijzer	9
2. Conceptueel kader	10
2.1 Onderzoeksperspectief	10
2.2 Onderzoeksbenadering	11
2.3 Analyse kader	12
2.3.1 Betekenisgeving: sociale interactie	12
2.3.2 De 'enacted' omgeving.....	12
2.3.3 Perspectieven op betekenisgeving.....	13
2.4 Samenvatting conceptueel kader.....	13
3. Literatuurstudie.....	14
3.1 Interorganisatorische samenwerking: de context.....	14
3.1.1 Maatschappelijk: individueel en commercieel.....	15
3.1.2 Bestuurlijk: ondernemen en activeren.....	15
3.1.3 Organisatorisch: lokale sportaanbieders.....	17
3.2 Interorganisatorische samenwerking: het concept	18
3.2.1 Definitie van samenwerken.....	18
3.2.2 Motieven voor samenwerken	18
3.2.3 Perspectieven op samenwerken	19
3.3 Samenvatting literatuurstudie	21
4. Methodologie	22
4.1 Kwalitatieve casestudie	22
4.2 Dataverzameling.....	23
4.2.1 Documentenanalyse.....	23
4.2.2 Semigestructureerde interviews	24
4.3 Data-analyse	24
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	25
4.5 Positie als onderzoeker	25
5. Sportimpuls cases en ondersteuningspartijen	26
5.1 Sportimpuls cases.....	26

5.1.1	Sportdorp Vlagtwedde	26
5.1.2	Wijkbreed project Voorhof in Delft.....	27
5.1.3	Quick: sport, opleiding en gezonde recreatie, je leven lang!	28
5.2	Ondersteuningspartijen.....	29
6.	Resultaten.....	31
6.1	Redenen voor lokale interorganisatorische samenwerking.....	31
6.1.1	Maatschappelijke belangen.....	31
6.1.2	Gezamenlijke belangen	33
6.1.3	Eigen belangen	34
6.1.4	Samenvatting beweegredenen	35
6.2	Lokale condities en ondersteuning	36
6.2.1	Sterke sportaanbieders: een open blik	36
6.2.2	(sociale) sportinfrastructuur: de buurt.....	37
6.2.3	Bestaand netwerk: het initiatief.....	37
6.2.4	Ontmoetingen: de inspiratie	38
6.2.5	Enthousiasme: de trekker(s).....	39
6.2.6	Draagvlak: op alle niveaus.....	40
6.2.7	Kennis: de doelgroep behoeften en passend aanbod.....	40
6.2.8	Menskracht: de uitvoerders en coördinator	41
6.2.9	Geld: de subsidie	42
6.2.10	Tijd: proces van jaren	43
6.2.11	Samenvatting condities en ondersteuning.....	44
7.	Analyse	45
7.1	Integratie: overeenkomsten.....	45
7.2	Differentiatie: subculturen.....	46
7.3	Fragmentatie: ambiguïteit.....	49
7.4	Samenvatting analyse.....	50
8.	Conclusie, discussie, aanbevelingen.....	51
8.1	Conclusie	51
8.1.1	Deelvragen.....	51
8.1.2	Hoofdvraag	53
8.2	Discussie	54
8.3	Aanbevelingen.....	55
	Literatuurlijst	56
	Bijlagen	59
	1.Data-overzicht	59
	2.Topiclijst	60
	3.Codesysteem	61

1. Inleiding

*“Sportaanbieders onderhouden nauw contact met andere sportaanbieders in de wijk en organisaties uit andere sectoren.” (NOC*NSF, 2012)*

*“De sport moet de hand uitsteken naar alle andere partijen die rondom de sport actief zijn, ook op lokaal niveau. Om een sportparticipatie van 75 procent te bereiken, is dat echt nodig.” (Zijlstra, in: NOC*NSF, 2012)*

Bovenstaande citaten schetsen de huidige beleidsgedachte over sportparticipatie en raken het thema van dit onderzoek. Het voorliggend onderzoek richt zich op de verhouding tussen beleid en lokale praktijk. Daarbij is lokale interorganisatorische samenwerking het centrale onderzoeksonderwerp. Hoe geven lokale sportaanbieders betekenis aan samenwerken? Wat zijn hun beweegredenen en welke lokale condities zijn van belang tijdens de opstartfase? Het inleidende hoofdstuk geeft een korte schets van de ontwikkelingen binnen de overheid, het Nederlandse sportlandschap en de sportparticipatiebeleidsdoelstellingen. Dit mondt uit in de probleemstelling, doelstelling, vraagstelling en relevantie van dit onderzoek.

1.1 Ontwikkelingen overheid en sportlandschap

Sport maakt een belangrijk deel uit van onze samenleving. In 2012 heeft 69% van de Nederlanders minimaal 12 keer per jaar gesport (GfK, 2013). De basis van deze sportparticipatie ligt bij ongeveer 27.000 sportverenigingen met 4,6 miljoen lidmaatschappen (NOC*NSF/Mulier Instituut, 2013). Sportverenigingen kenmerken zich als vrijwillige organisaties en vormen het grootste onderdeel van de ‘civil society’. Deze bestaat uit maatschappelijke verbanden die niet tot de staat behoren en waarvan de kern ook niet in de individuele levenssfeer of formele economie ligt (Dekker, 2001 p.11). Naast sportverenigingen nemen playgrounds en courts, sportbuurtwerk en informele verbanden aan populariteit toe. Tevens zijn de commerciële sportaanbieders in opkomst, zoals fitnessondernemingen, tennisscholen en zwembaden (SCP, 2010). Naar schatting bestaat het huidige Nederlandse sportlandschap uit ongeveer 40.000 organisaties die in hun eigen omgeving sport aanbieden (NOC*NSF/Mulier Instituut, 2013). Dit geheel aan lokale sportaanbieders staat niet los van maatschappelijke ontwikkelingen in de samenleving. Trends als individualisering en commercialisering laten een toenemende vraag naar flexibel sportaanbod en een klantgerichte benadering zien. Daarnaast hebben lokale sportaanbieders te maken met bestuurlijke ontwikkelingen binnen de overheid. De verzorgingsstaat wordt stap voor stap afgebouwd met een toenemende aandacht voor lokaal initiatief en zelfredzaamheid (NOC*NSF, 2013). De overheid trekt zich terug, mede onder druk van de bezuinigingen. Daarbij wordt de wijk als een steeds belangrijker middel gezien om maatschappelijke doelstellingen te realiseren (KNLTB, 2009).

Deze korte schets van organisatorische, maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen laat zien dat er continue interactie aanwezig is tussen sportverenigingen, commerciële sportaanbieders en de overheid. Oftewel, de drie samenlevingsterreinen civil society, markt en staat, raken steeds meer met elkaar verweven (van Tulder en van der Zwart, 2006).

1.2 Plus 10% sportparticipatie en de Sportimpuls

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en het Nederlands Olympisch Comité/Nederlandse Sport Federatie (NOC*NSF) geven richting aan het sportparticipatiebeleid. Hun doelstelling is om het huidige percentage sportende Nederlanders te verhogen. Vanuit de gedachte dat sport bijdraagt aan een gezonde actieve samenleving. In de periode van 2012 tot 2016 wordt hier invulling aangegeven door middel van het VWS programma ‘Sport en Bewegen in de Buurt’ en de ‘plus 10% sportparticipatie’ ambitie van NOC*NSF. In deze beleidsprogramma’s komt de verwevenheid van de samenlevingsterreinen terug. Dit is te zien door in te zetten op sport als

belangrijk onderdeel van een integrale buurtgerichte aanpak. Zoals de openingscitaten illustreren worden lokale sportaanbieders hierbij als belangrijke initiatiefnemers gezien.

Het verhogen van de sportparticipatie betekent volgens sportbonden en NOC*NSF: 1) meer mensen, 2) vaker, 3) actief laten sporten, 4) gedurende een langere periode in hun leven (NOC*NSF, 2012). Om dit te bereiken staan sterke verenigingen, sportaanbod op maat, aantrekkelijke accommodaties, meer en beter betaald kader en lokale samenwerking hoog op de agenda. Ze proberen hun achterban er van te overtuigen dat coalities in de wijk met andere sportaanbieders zorgen voor maximaal resultaat voor iedereen, dus ook de betreffende sportclub zelf (NOC*NSF, 2013b).

Het VWS programma Sport en Bewegen in de Buurt bestaat onder andere uit de onderdelen Buurtsportcoach en de Sportimpuls. De Sportimpuls is een subsidieregeling voor lokale sport- en beweegaanbieders die in hun eigen buurt sport aanbieden om meer mensen in beweging te krijgen. Om in aanmerking te komen voor de subsidie moet er sprake zijn van een lokale samenwerking. Samenwerking tussen sport- en beweegaanbieders onderling, en tussen sportaanbieders en gemeenten, onderwijs-, welzijns-, zorginstellingen, GGD's en het bedrijfsleven. Volgens VWS kan de sportparticipatie op lokaal niveau gestimuleerd worden door gebruik te maken van elkaars sterke punten (VWS, 2012). Om de genoemde doelstellingen te realiseren worden er diverse ondersteuningsmogelijkheden voor lokale sportaanbieders ingericht. Niet alleen door VWS en NOC*NSF, maar ook door sportbonden, gemeenten en andere sport gerelateerde partijen.

1.3 Probleemstelling: lokale interorganisatorische samenwerking

Bovenstaande ontwikkelingen en beleidsprogramma's maken duidelijk dat samenwerking hoog op de agenda staat. Samenwerking wordt in dit onderzoek gedefinieerd als gezamenlijke activiteiten van zelfstandig blijvende lokale sportaanbieders met twee of meer partijen uit de omgeving (Rozenveld, 2011). Niet alleen de 27.000 sportverenigingen, maar het totaal aan 40.000 lokale sportaanbieders kunnen hier volgens NOC*NSF en VWS een maatschappelijk rol in spelen. Afgaande op de eerste (2012) en tweede (2013) aanvraagronde van de Sportimpuls, wordt duidelijk dat het subsidiebudget ruim overvraagd is en lijkt het aan lokaal initiatief niet te ontbreken. Uit de evaluatie van de eerste ronde bleek echter dat met name het samenwerkingscriterium onvoldoende was. Samenwerking was niet gerealiseerd of moest nog gerealiseerd worden (ZonMw, 2013). Dit contrast tussen enerzijds het gewenste lokaal initiatief en anderzijds de ongewenste stand-alone aanvragen vormt de aanzet tot dit onderzoek. De beleidsdoelstelling gericht op lokale interorganisatorische samenwerking lijkt niet goed aan te sluiten bij de gedachte van lokale sportaanbieders.

De Sportimpuls maakt het huidige beleidsdilemma zichtbaar waarin het lokaal initiatief centraal staat en tegelijkertijd sturing aanwezig is. Wanneer dit niet op elkaar aansluit kunnen er diverse problemen ontstaan. VWS en NOC*NSF zijn in hun doelstelling afhankelijk van de medewerking van lokale sportaanbieders. VWS kan bij onvoldoende draagvlak voor lokale samenwerking de Sportimpuls subsidie onvoldoende wegzetten. Hiermee dreigt het gevolg dat het ministerie wordt gekort op haar budget. Voor NOC*NSF betekent onvoldoende draagvlak voor samenwerken of inefficiënte inzet van Sportimpuls gelden dat de plus 10% sportparticipatie ambitie moeilijk te realiseren is. Daarnaast brengt het voor de mensen en de maatschappij niet de gewenste maatschappelijke opbrengsten.

Voor lokale sportaanbieders kunnen de gevolgen van de huidige beleidsontwikkeling van twee kanten bekeken worden. Enerzijds kunnen lokale sportaanbieders de subsidie- en ondersteuningsmogelijkheden als kans ervaren om zich maatschappelijk te ontwikkelen. Anderzijds kunnen de lokale sportaanbieders die geen samenwerking aangaan of een maatschappelijke rol innemen het gevoel hebben dat ze aan hun lot worden overgelaten.

Gezien het geschetste dilemma is het interessant om te onderzoeken welke invloed de beleidsontwikkelingen op de lokale praktijk uitoefenen. Voor het behalen van zowel de beleidsdoelstellingen als de gewenste effecten voor lokale sportaanbieders en de maatschappij, is het belangrijk dat de visie en ondersteuning op het gebied van sportparticipatie aansluit op de behoeften en mogelijkheden van lokale sportaanbieders. Door middel van een documentenanalyse en casestudie bij lokale Sportimpuls partijen, wordt een beeld geschetst van de verhouding tussen beleid en praktijk. Wat doet lokale interorganisatorische samenwerking in de context van een lokale sportaanbieder? Waarom wil een lokale sportaanbieder hier onderdeel van zijn, wie neemt het initiatief en hoe verloopt de besluitvorming om de samenwerking aan te gaan? Hoe zijn relaties tussen verenigingen, marktpartijen en de overheid van invloed tijdens het opstartproces en welke type sportaanbieder voelt zich geroepen om de samenwerking op te zoeken? Kortom: hoe wordt er lokaal over samenwerken gedacht en waar liggen mogelijkheden voor beleidsactoren om het opstartproces te stimuleren of te ondersteunen? Om hier inzicht in te krijgen is voor dit onderzoek de volgende doelstelling en vraagstelling gekozen:

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de betekenisgeving van sportaanbieders aan lokale interorganisatorische samenwerking en welke lokale condities er nodig zijn tijdens de opstartfase. Dit inzicht draagt bij aan de inrichting van lokale ondersteuning (op maat) door beleidsactoren in de sportsector om de sportparticipatie te verhogen.

Centrale vraagstelling

Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportaanbieders aan lokale interorganisatorische samenwerking geïnitieerd vanuit de Sportimpuls en hoe verhoudt dit zich tot het sportaanbieders ondersteuningsbeleid binnen de sportsector?

De centrale vraagstelling wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

1. Hoe kan interorganisatorische samenwerking worden geconceptualiseerd?

De eerste deelvraag is een theoretische vraag. Er wordt gezocht naar theoretische concepten waarin een definitie aan interorganisatorische samenwerking wordt gegeven en hoe het ontstaan van een interorganisatorische samenwerking verklaard kan worden.

2. Welke visies hebben beleidsactoren in de sportsector op lokale interorganisatorische samenwerking en hoe is de sportaanbieders ondersteuning hierop ingericht?

De tweede deelvraag bekijkt aan de hand van beleidsdocumenten welke visies beleidsactoren in de sportsector formuleren over lokale interorganisatorische samenwerking en hoe ze richting geven aan het ondersteuningsbeleid. Daarbij worden een viertal lokale ondersteuningspartijen geïnterviewd.

3. Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportaanbieders aan lokale interorganisatorische samenwerking?

4. Welke condities zijn volgens vertegenwoordigers van sportaanbieders van belang tijdens de opstartfase van lokale interorganisatorische samenwerking?

De derde en vierde deelvraag gaan, op basis van interviews, in op de betekenissen van vertegenwoordigers van sportaanbieders. Er wordt achterhaald wat volgens hen beweegredenen zijn om een samenwerking op te starten en welke condities ze daarbij nodig denken te hebben.

1.4 Relevantie

Naast de omschreven doelstelling is dit onderzoek van wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie, gezien het als doel heeft om:

1) een bijdrage te leveren aan theorievorming over interorganisatorische samenwerkingsvraagstukken. De Sportimpuls cases waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt leveren kennis op over de werking van lokale interorganisatorische samenwerkingsverbanden, bestaande uit een lokale sportaanbieder en twee of meer partijen uit haar omgeving. Daarnaast draagt het bij aan bestaande kennis over de wisselwerking tussen staat, markt en civil society. Ten eerste, brengt de Sportimpuls de relatie van de overheid met het maatschappelijk middenveld en de private sector in beeld. Hierbij spelen grotere ontwikkelingen als instrumentalisering en professionalisering een rol. Ten tweede, maakt de brede kijk op sportaanbieders de relatie tussen sportverenigingen (publiek) en commerciële sportorganisaties (privaat) inzichtelijk. De trend van een terugtrekkende overheid laat ook buiten de sport in toenemende mate combinaties van publiek private samenwerking zien (van Delden, 2000). Ten derde, maken de Sportimpuls cases de relatie inzichtelijk tussen overheidsbeleid en lokaal burgerinitiatief in de context van huidige ontwikkelingen.

2) een bijdrage te leveren aan een goede verhouding tussen sportparticipatiebeleid en de lokale praktijk van sportaanbieders. Een goede verhouding tussen beleid en praktijk heeft een maatschappelijke meerwaarde, omdat (staats)gelden effectief benut worden. Dit onderzoek laat zien of lokale sportaanbieders invulling kunnen geven aan een subsidiestroom zoals de Sportimpuls. Wanneer een subsidie, of beleidsondersteuning anderszins, goed aansluit op de wensen en mogelijkheden van lokale sportaanbieders heeft het effect op het behoud en de mogelijke ontwikkeling van sterke sportaanbieders. Een sterk lokaal sportlandschap draagt bij aan duurzame sportparticipatie. Het maatschappelijke belang van duurzame sportparticipatie heeft betrekking op de maatschappelijke waarde van sport. Onderzoek heeft uitgewezen dat sport bijdraagt aan onder andere fitheid, gezondheid, ontspanning, vriendschap, sociaal contact en zelfontplooiing (van Bottenburg en Schuyt, 1996).

1.5 Leeswijzer

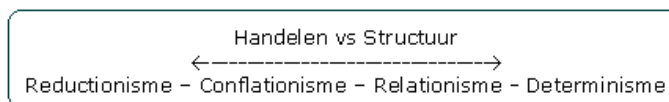
Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden volgt na het eerste inleidende hoofdstuk het conceptueel kader. Dit conceptueel kader, bestaat ten eerste uit het onderzoeksperspectief en de onderzoeksbenadering; de basis waaruit de vervolgstappen in dit onderzoek zijn genomen. Ten tweede uit het analysekader; de theorieën waarmee de resultaten worden geanalyseerd. Hoofdstuk 3 is de literatuurstudie en bestaat uit relevante literatuur over de context van en het concept interorganisatorische samenwerking. In hoofdstuk 4 komt de methodologie aanbod; de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Hoofdstuk 5 geeft een weergave van de Sportimpuls onderzoekcases en toont een overzicht van ondersteuningspartijen. Hoofdstuk 6 laat de bevindingen uit de documentenanalyse van beleidsactoren en interviews met lokale sportaanbieders en ondersteuningspartijen zien. Hoofdstuk 7 is de analyse van de bevindingen aan de hand van het analysekader en de literatuurstudie. In hoofdstuk 8 wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Tot slot volgt een discussie en worden er aanbevelingen gedaan op basis van de bevindingen uit dit onderzoek.

2. Conceptueel kader

Het conceptueel kader is een geheel aan theoretische concepten die bepalend zijn voor het type onderzoek en de manier waarop de data wordt verzameld en geanalyseerd. Het onderzoeksperspectief en de onderzoeksbenadering laten zien hoe de onderzoeker naar de 'sociale werkelijkheid', en daarmee ook het vraagstuk kijkt. Het is de basis waaruit het onderzoek wordt verricht. Het analysekader toont vervolgens de theorieën waarmee de data, bestaande uit een documentenanalyse en diepte-interviews, wordt geanalyseerd.

2.1 Onderzoeksperspectief

Het onderzoeksperspectief laat zien hoe ik als onderzoeker naar de werkelijkheid en organisaties kijk. Mijn perspectief vertrekt vanuit een sociaal wetenschappelijke basis en heeft betrekking op mensen in hun sociale omgeving (Billiet en Wauge, 2005). Hoe handelen mensen in de samenleving? Volgens Weick (1995) is betekenisgeving de basis voor het menselijk handelen. Naar mijn idee construeren mensen betekenissen door: 1) persoonlijke interpretaties (meningen of opvattingen) 2) betekenissen vanuit eigen levenservaringen en 3) in interactie met mensen of organisaties in de omgeving. Ik heb daarbij de aanname dat er geen eenduidige werkelijkheid bestaat. Gebeurtenissen kunnen voor de één iets anders betekenen dan voor de ander. Organisaties zijn binnen dit kader geen rationele entiteiten, maar de uitkomst van sociale interactie Weick (1995). Om organisatieprocessen te bekijken heeft Reed (2003) vier visies uiteen gezet (figuur 1). Hiermee kan de relatie tussen het menselijk handelen (agency) en structuren (structure) begrepen worden. Hoe verhouden handelingen zich tot vaste structuren in de context en komt de werkelijkheid in een organisatie tot stand? De visie die ik ten aanzien van organisatieprocessen inneem is bepalend voor de verdere invulling van het onderzoek.



Figuur 1: Structure-agency dilemma Reed (2003)

Het Determinisme is de leer van de onvrije wil waarbij alle wilsuitingen bepaald zijn door voorafgaande omstandigheden en vaste structuren. Mensen hebben geen vrije keus, hun betrokkenheid en rol binnen een organisatie wordt door de omstandigheden bepaald. Vertaald naar dit onderzoek ziet een lokale interorganisatorische samenwerking er volgens het determinisme altijd hetzelfde uit, tenzij de context van de samenwerking veranderd.

Het Reductionisme zet daarentegen individueel handelende mensen centraal die niet beïnvloed worden door de context. Mensen staan helemaal vrij in hun keuze. Binnen dit onderzoek wordt lokale interorganisatorische samenwerking volgens het reductionisme voortdurend beïnvloed door het handelen van de betrokken partijen.

Tussen de uitersten, determinisme en reductionisme, zijn twee tussenvormen mogelijk waarbij structuur en handelen niet los van elkaar te zien zijn.

Het Conflationisme gelooft in de mogelijkheid om structuren te veranderen wanneer je bewust bent van alledaagse handelingen en automatismen. Een organisatie wordt zowel door de context als door de handelende individuen beïnvloed. Vertaald naar dit onderzoek kunnen lokale sportaanbieders vanuit het conflationistisch perspectief met kennis van huidige bestaande structuren invloed op het lokale interorganisatorische samenwerkingsverband uitoefenen.

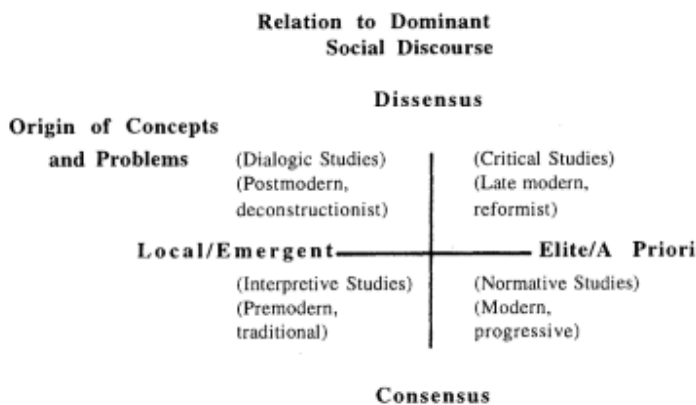
Volgens het Relationisme is bewustzijn van alledaagse handelingen en automatismen niet voldoende om invloed op de organisatie uit te oefenen. Kennis over de historie van de organisatie is

noodzakelijk om hardnekkige verhoudingen te doorbreken. Binnen dit onderzoek is een lokale sportaanbieder die zich bewust is van bestaande structuren volgens het relationisme niet per definitie in staat om het lokale interorganisatorische samenwerkingsverband te beïnvloeden.

Als onderzoeker ben ik van mening dat het menselijk handelen in wisselwerking staat met bestaande structuren. In deze wisselwerking zet ik het conflationisme centraal en kunnen bestaande structuren altijd beïnvloed worden door handelingen. Structuren, vaste patronen en verhoudingen binnen en buiten de organisatie, hebben een bepaalde invloed, maar zijn niet leidend. Wanneer men zich bewust is van vaste patronen en zijn of haar positie in een organisatie, ben ik ervan overtuigd dat men veranderingen teweeg kan brengen. Men is niet helemaal vrij in handelingen, zoals het reductionisme weergeeft, maar kan wel de structuur beïnvloeden ongeacht de context. Hoe bewuster men is van de eigen positie, des te meer invloed men heeft op het eigen handelen. Dit betekent dat de structuur continu opnieuw wordt gecreëerd. Ik denk dat het conflationistisch perspectief van meerwaarde is op het onderzoek, omdat lokale interorganisatorische samenwerkingsverbanden ongetwijfeld beïnvloed worden door zowel de structuur, het Sportimpuls beleid, als het handelen van de lokaal betrokken partijen.

2.2 Onderzoeksbenadering

Naast het conflationistisch onderzoeksperspectief biedt Deetz (2000) vier verschillende mogelijkheden om het onderzoeksvraagstuk te benaderen: normatief, interpretatief, kritisch of dialogisch. De onderzoeksbenadering kan worden vastgesteld aan de hand van twee assen (figuur 2). De horizontale as zet het uitgangspunt Local/Emergent, de lokale situatie tegenover Elite/A Priori, de top down benadering. De verticale as zet consensus (overeenkomsten) tegenover dissensus (verschillen). In de Consensus benadering gaat Deetz (2000) ervan uit dat de samenleving in essentie niet ongelijk verdeeld is. Vanuit de Dissensus benadering zijn er inherente machtsverschillen in de samenleving aanwezig.



Figuur 2: Onderzoeksbenaderingen Deetz (2000 p.137)

In dit onderzoek is ruimte voor interpretatie en betekenisgeving van de respondenten. Deze benadering sluit aan bij het Local/Emergent perspectief (Deetz, 2000). De lokale situatie staat centraal. De onderzoeker staat open voor geconstrueerde betekenissen van lokale sportaanbieders en -ondersteuningspartijen op basis van interactie en los van heersende denkwijzen over lokale interorganisatorische samenwerking vanuit NOC*NSF of de overheid (Elite/A Priori). Er worden geen voorafgaande hypothesen getoetst. De manier waarop de betekenissen lokaal worden geconstrueerd wordt verder uitgewerkt in het analyse kader (2.3), aan de hand van de betekenisgeving theorie van Weick (1995). Naast de lokale situatie als uitgangspunt wordt dit onderzoek vanuit consensus benaderd. De consensus benadering gaat ervan uit dat er voor lokale partijen gelijke kansen en mogelijkheden zijn om een interorganisatorische samenwerking aan te gaan. Dit betekent niet dat alle partijen hetzelfde denken over de lokale samenwerken. Er kan ook sprake zijn van verschillen of ambiguïteit.

2.3 Analysekamer

Het analysekamer bestaat uit theoretische concepten waarmee in hoofdstuk 7 de data wordt geanalyseerd. Om uitspraken te kunnen doen over de betekenissen van lokale sportaanbieders en ondersteuningspartijen worden allereerst de zeven eigenschappen van betekenisgeving (Weick, 1995) uiteengezet. Daarnaast volgt een verdieping op de enacted theorie. Vervolgens worden de perspectieven op betekenisgeving van Martin en Forst (1999) omschreven.

2.3.1 Betekenisgeving: sociale interactie

Betekenisgeving komt volgens Weick (1995) voort uit sociale interactie tussen mensen. De realiteit krijgt vorm door terug te kijken op situaties waarvan men zelf en de gecreëerde werkelijk onderdeel waren, oftewel: eerst doen, dan denken. Rationalisering van taakverdeling en functieomschrijving binnen organisaties gebeurt achteraf. Lokale interorganisatorische samenwerking kan vanuit dit perspectief gezien worden als de uitkomst van een proces. In dit continue en subjectieve proces wat leidt tot betekenisgeving zijn zeven eigenschappen te onderscheiden (Weick, 1995). Deze eigenschappen worden toegepast bij het begrijpen van de betekenissen van de respondenten.

1) Identiteit: betekenisgeving begint met een betekenisgever. Men geeft een definitie aan een gebeurtenis op basis van zijn of haar achtergrond. Een persoonlijke identiteit wordt gevormd door interacties en is daarmee aan veranderingen onderhevig. 2) Retrospectief: men handelt eerst en kijkt er achteraf op terug. Vooraf is er geen structuur bekend. Er is sprake van legitimatie achteraf. 3) Enactment: door actief te handelen heeft men invloed op zijn eigen omgeving en het creëren van waardevolle betekenissen. Daarnaast heeft de omgeving invloed op het menselijk handelen. Deze wisselwerking wordt verder uitgewerkt in paragraaf 2.3.2. 4) Sociaal: het beïnvloeding van mensen door elkaar. Betekenissen zijn gesocialiseerd en komen tot stand in interactie met elkaar. Ook zonder fysiek aanwezig te zijn. 5) Ongoing: betekenissen staan niet vast. Ze kenmerken zich als een voortdurend proces. Meninge kunnen veranderen waardoor er een nieuw proces ontstaat, waarin nieuwe opvattingen en betekenissen van kracht worden. 6) Aanwijzingen: betekenissen zijn gericht op opvallende aanwijzingen. Kleine details waar een brede betekenis aan wordt gegeven. 7) Plausibiliteit: betekenissen zijn gericht op een bruikbaar en plausibel beeld, niet op de nauwkeurige weergave van de situatie, oftewel: of het werkt, niet of het waar is.

2.3.2 De 'enacted' omgeving

Binnen de zeven eigenschappen maakt de enacted theorie van Weick (1995) duidelijk of het handelen, de structuur of een tussenvorm overheerst in het betekenisgevingsproces. Enactment gaat over het creëren van een zinvolle omgeving. Figuur 3 laat zien hoe dit proces zich voordoet.

Dubbelzinnigheid → Enactment → Selectie → Retentie

Figuur 3: Betekenisgeving Weick (1995)

Het proces van betekenisgeving ontstaat volgens Weick (1995) vanuit dubbelzinnigheid. Een ambigue of onzekere situatie, oftewel een tekort of overvloed aan interpretaties als gevolg van een verandering in de omgeving. Om van dubbelzinnigheid naar een definitie van de werkelijkheid te komen kan men reageren of aggregeren. De 'enacted' eigenschap van betekenisgeving gaat ervan uit dat men in situaties van dubbelzinnigheid actief handelt. Men pakt als het ware een deel van de omgeving beet en maakt het beschikbaar voor nadere inspectie. De dubbelzinnigheid wordt vervolgens verminderd door te selecteren waar wel of niet wat mee gedaan wordt. Dit leidt tot retentie; een collectieve definitie van de werkelijkheid en verwachtingspatroon. Weick (1969) stelt hiermee dat organisaties actiever zijn in het construeren van de omgeving dan in eerste instantie gedacht wordt. Mensen leven in een omgeving die zij zelf door hun handelen gecreëerd hebben en

zijn onderdeel van processen die groter zijn dan zichzelf. De enacted theorie laat de relatie tussen proces en inhoud zien. Wanneer de inhoud leidend is wordt er gehandeld volgens bestaande verwachtingspatronen en blijven tradities in stand. Wanneer het proces leidend is worden tradities doorbroken en nieuwe verwachtingspatronen gecreëerd. Volgens Weick (1995) staat de inhoud niet los van het proces en is er sprake van een spanningsveld. Men kan de eigen omgeving beïnvloeden, maar tegelijkertijd heeft de omgeving invloed op het handelen van de mens.

In dit onderzoek kan de enacted theorie toegepast worden in de relatie tussen lokale sportaanbieders en hun Sportimpuls omgeving. Door de Sportimpuls komen er lokale gelden beschikbaar om samenwerking aan te gaan en hiermee worden meer mensen in beweging gebracht. Hoe gaan lokale sportaanbieders om met een omgeving waarin zich iets nieuws aandoet? Is er sprake van reageren, een context van herhalingen, aggregeren, een doorbraak van routines, of een wissenwerking?

2.3.3 Perspectieven op betekenisgeving

Naast de zeven eigenschappen van betekenisgeving worden de organisatieperspectieven van Martin en Forst (1999) gebruikt bij het analyseren van de data. De theorie van Martin en Forst (1999) is ontstaan vanuit een kijk op organisatiecultuurprocessen. Voor dit onderzoek dient het als analysemodel. Met het integratie, differentiatie en fragmentatie perspectief kan op verschillende niveaus naar de visies van beleidsactoren en betekenissen van lokale sportaanbieders en ondersteuningspartijen worden gekeken. Waar zijn overeenkomsten en verschillen tussen de betekenissen aan lokale interorganisatorische samenwerking zichtbaar?

Bij het integratieperspectief staan de gedeelde betekenissen binnen een organisatie centraal. Er is sprake van een harmonieuze en universele inzet. De cultuur is beheersbaar en ambiguïteit en conflicten zijn zeldzaam (Martin & Frost, 1999). Voor het onderzoek is er sprake van het integratieperspectief wanneer er consensus aanwezig is over de beweegredenen voor lokale interorganisatorische samenwerking en de condities die hiervoor nodig zijn.

Het differentiatie perspectief kijkt niet naar overeenkomsten op organisatieniveau, maar naar de overeenkomsten binnen een subcultuur. Binnen een subcultuur bestaat consensus over betekenissen en tussen de subculturen bestaat dissensus. Dit kan ontstaan door verschillende belangen (Martin & Frost, 1999). In het onderzoek wordt lokale interorganisatorische samenwerking vanuit het differentiatieperspectief niet als één geheel gezien. Het bestaat uit verschillende subculturen die er vanuit hun eigen beweegredenen en condities waarde aan hechten.

Bij het fragmentatieperspectief ligt de focus op individuele betekenissen. Er wordt gekeken naar de verschillen tussen individuen en laat ambiguïteit in betekenissen zien. Ambiguïteit ontstaat door een voortdurende stroom van verschillende interpretaties op hetzelfde moment (Weick, 1995). Binnen het onderzoek wordt er met het fragmentatieperspectief gekeken naar de individuele betekenissen van lokale sportaanbieders die afwijken van de consensus binnen subculturen. Daarnaast wordt er gekeken naar de verschillende betekenissen van een individu aan hetzelfde onderwerp.

2.4 Samenvatting conceptueel kader

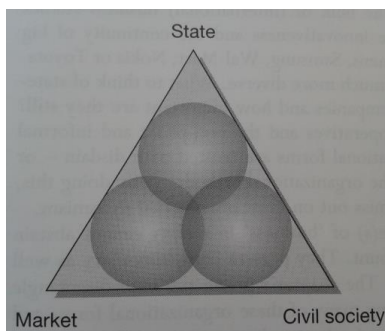
Hoofdstuk 2 schetst een kader waarbinnen dit onderzoek geplaatst kan worden. Ten eerste kijkt de onderzoeker vanuit een sociaal wetenschappelijk perspectief naar het vraagstuk. Er wordt een interpretatieve onderzoeksbenadering toegepast met de lokale situatie van een sportaanbieder als uitgangspunt. Ten tweede zijn de theorieën waarmee de data wordt geanalyseerd uiteengezet. De zeven eigenschappen van betekenisgeving en de enactment theorie van Weick (1995) worden toegepast op de betekenissen van de respondenten. Het integratie, fragmentatie en differentiatie perspectief van Martin en Frost (1999) biedt een analyse kader waarmee de overeenkomsten, groepsverschillen en individuele verschillen uit de totale data gehaald kunnen worden.

3. Literatuurstudie

In de literatuurstudie volgt een weergave van de belangrijkste literatuur omtrent interorganisatorische samenwerking. Eerst wordt het vraagstuk van lokale interorganisatorische samenwerking breder geplaatst door de samenlevingsdriehoek en de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context te schetsen. De context maakt duidelijk waarom samenwerken, door verschillende ontwikkelingen bij de overheid en specifiek binnen de sportsector, momenteel hoog op de beleidsagenda staat. Vervolgens wordt in kaart gebracht op welke wijze aspecten van het samenwerkingsvraagstuk reeds beschreven zijn.

3.1 Interorganisatorische samenwerking: de context

Voordat de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context omschreven wordt is het relevant om inzicht te hebben in de manier waarop deze elementen zich tot elkaar verhouden in de samenleving. Van Tulder en van der Zwart (2006) verbeelden de samenleving als een driehoek met relatief afzonderlijke terreinen die zich op basis van verschillende regels en instituties organiseren. Het gaat hierbij om de staat, markt en civil society (figuur 4). De functies van deze samenlevingsterreinen, individueel en in interactie met elkaar, bepalen hoe de samenleving in zijn geheel functioneert. Het eerste terrein is de overheid (staat) en voorziet in een wettelijk kader die de samenleving structureert. Binnen dit onderzoek vormt het ministerie van VWS de staat en voorziet de sportsector samen met nationale beleidsactoren als NOC*NSF van wetten en regels. Het tweede terrein is de markt sector en creëert waarde en welvaart voor de samenleving door input om te zetten in output. Natuurlijke hulpbronnen, arbeid en geld wordt omgezet in producten, service, werkgelegenheid en inkomen. Binnen de sportsector zetten commerciële sportaanbieders een abonnementsprijs om in service en sportaanbod. Het derde samenlevingsterrein is de civil society. Dekker (2001, p. 11) definieert de civil society als *“maatschappelijke verbanden die niet tot de staat behoren en waarvan de kern ook niet in de individuele levenssfeer of formele economie ligt”*. Het uit zich in diverse vormen van vrijwillige associaties, zoals belangenorganisaties, sport- of wijkverenigingen of recreatieve clubs. De kernwaardes van de civil society zijn volgens Dekker (2002 p.19): 1) Publieke opinievorming: de identificatie van collectieve problemen en beïnvloeding van politieke processen binnen staatverband. 2) Vorming van sociaal kapitaal: het in sociale netwerken opgeslagen vermogen tot samenwerken. De civil society vervult als maatschappelijk middenveld een intermediaire rol tussen burgers, overheid en de markt.



Figuur 4: De samenlevingsdriehoek (van Tulder en van der Zwart, 2006 p.8)

Van Tulder en van der Zwart (2006) benadrukken dat de drie terreinen niet los van elkaar functioneren. Zo worden sportverenigingen met subsidies en beleidsdoelstellingen beïnvloed door de overheid. Daarnaast heeft de markt, bijvoorbeeld middels sponsors, een bepaalde invloed. Het vergroot de complexiteit van de samenleving en de behoefte naar organisaties die een brug vormen tussen de verschillende terreinen. Dit zijn hybride organisaties die tussen de staat, markt en civil

society functioneren. Een voorbeeld is een samenwerking tussen sportverenigingen en marktpartijen waarbij publieke taken en marktactiviteiten worden gecombineerd (van Delden, 2011), zoals een vrijwillige voetbalvereniging die een commerciële voetbalschool start. Binnen dit onderzoek komen de verschillende terreinen samen in een lokale interorganisatorische samenwerking en is het van belang om de juiste afstemming te vinden.

Onderstaande context omschrijvingen laten zien hoe diverse ontwikkelingen invloed uitoefenen op de interactie tussen de samenlevingsterreinen. Het geeft weer waar de toename aan interorganisatorische relaties vandaan komt. De maatschappelijke context laat zien welke trends er zichtbaar zijn in de gehele samenleving. De bestuurlijke context toont de ontwikkelingen bij de staat. De markt en de civil society vormen samen het geheel aan lokale sportaanbieders in de organisatorische context.

3.1.1 Maatschappelijk: individueel en commercieel

Onze maatschappij is constant in beweging. Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) beschrijft verschillende maatschappelijke processen die vanaf begin 20^e eeuw aanwezig zijn als gevolg van een hoger opleidingsniveau, politieke rechten voor iedere burger, emancipatie van de vrouw, verbetering van de arbeidsvoorwaarden en het inkomen (SCP, 2004). Individualisering wordt hierbij als belangrijk kenmerk van de moderne westerse samenleving beschouwd. Er is een toename van verschillende opvattingen tussen individuen. Men is minder afhankelijk van sociale collectiviteiten en heeft hierdoor meer keuzevrijheid gekregen. Een trouwe verbinding met een sportvereniging en daaruit voortkomende maatschappelijke waarde van sport is minder vanzelfsprekend geworden. De sporter is kritischer en mondiger dan de recreatieve sporter van twintig jaar geleden (SCP, 2011). Tevens is er door de toenemende arbeidsparticipatie druk komen te liggen op de beschikbare tijd. Dit heeft de wensen en behoeften ten aanzien van sport doen veranderen. Zo blijkt uit de Sportermonitor (GFK, 2013) vraag naar flexibiliteit; gevarieerd aanbod op verschillende momenten en meerdere locaties, het liefst dicht bij huis of via school of werk. Samenwerking tussen diverse sportaanbieders en andere lokale partners in de wijk kunnen een antwoord zijn om dergelijke wensen tot uitvoering te brengen. Zo weten commerciële sportaanbieders goed op de flexibiliteitsbehoefte in te spelen door ruimere openingstijden te hanteren en een wisselend aanbod aan te bieden (Lucassen, 2011). Het Nederlandse sportlandschap groeit en sport wordt niet enkel meer door verenigingen aangeboden (NOC*NSF, 2012). De opkomst van commerciële sportaanbieders brengen zakelijke principes met zich mee. Het raakt een ander kenmerkend proces in de huidige samenleving, namelijk commercialisering. Steeds meer goederen en diensten worden vanuit een winstoogmerk geëxploiteerd. Naast het vrijwillige verenigingsprincipe is binnen de sport een opkomst van het marktprincipe met winstgevendende activiteiten zichtbaar. Volgens van Bottenburg (2006) is er sprake van commercialisering binnen de sport *“wanneer een sport op een zakelijke grondslag wordt gebracht, gericht op het ontwikkelen van profijtelijke activiteiten van of via de sport”* (van Bottenburg 2006, p. 23). Enjolras (2002) voegt hier de zakelijke betekenissen die leden geven aan het monetaire ruilproces aan toe. Sporters zien zichzelf niet meer als leden, maar als klanten. Marktpartijen en de civil society raken door deze ontwikkeling in toenemende mate met elkaar verweven.

3.1.2 Bestuurlijk: ondernemen en activeren

Maatschappelijke processen als individualisering en commercialisering hebben invloed op de bestuurlijke ontwikkelingen bij de overheid en beleidsactoren. VWS en NOC*NSF zijn beleidsbepalende organisaties in de sportsector. Sportbonden zijn dit voor hun specifieke tak van sport en gemeenten voor hun directe omgeving. Kenmerkend aan de bestuurlijke veranderingen is een ondernemende en activerende houding met een toenemende aandacht voor lokaal initiatief en zelfredzaamheid.

Van reguleren naar ondernemen: professionalisering

Waar de overheid van oudsher een beschermende en regulerende taak had is vandaag de dag sprake van een terugtrekkende overheid ten gunste van het particulier initiatief en de markt. In de jaren negentig kwam het thema bestuurlijke vernieuwing op. Het openbaar bestuur probeerde de kwaliteit en dienstverlening te verbeteren ten gunste van de relatie met de burger. Daarnaast moest het bestuur dichterbij de burgers worden gebracht. Taken en bevoegdheden van de nationale overheid werden overgeheveld naar de gemeenten (decentralisatie). Principes uit de private sector worden in de publieke sector toegepast. De nadruk komt te liggen op zaken als klantgerichtheid, prestatiegerichtheid, efficiëntieverhoging, samenwerking met private partijen en ruimte aan de markt (Bovens, 2007). Binnen de sport wordt de Sportagenda, het integrale beleidsplan van sportbonden, NOC*NSF en andere partijen die nauw bij sport betrokken zijn, gebruikt als beleidsnotitie om richting te geven aan ontwikkelingen binnen de georganiseerde sport. Ook hier is de bestuurlijke vernieuwing zichtbaar en dienden zowel bonden, verenigingen alsook NOC*NSF marktgericht te gaan werken. De commercialisering in de samenleving, specifiek de opkomst van commerciële sportaanbieders werd bestuurlijk gezien als bewijs dat er een meer klantgerichte benadering nodig is om sporters te kunnen bedienen (van der Roest en Waardenburg, 2012). Het maatschappelijk middenveld wordt aangedrongen op professionalisering om hun positie te versterken. Van het traditionele aanbodgerichte model naar een vraaggerichte benadering. Daarbij positioneert NOC*NSF zich in de huidige sportagenda 2016 niet alleen als vertegenwoordiger van sportverenigingen, maar als vertegenwoordiger van alle sportaanbieders.

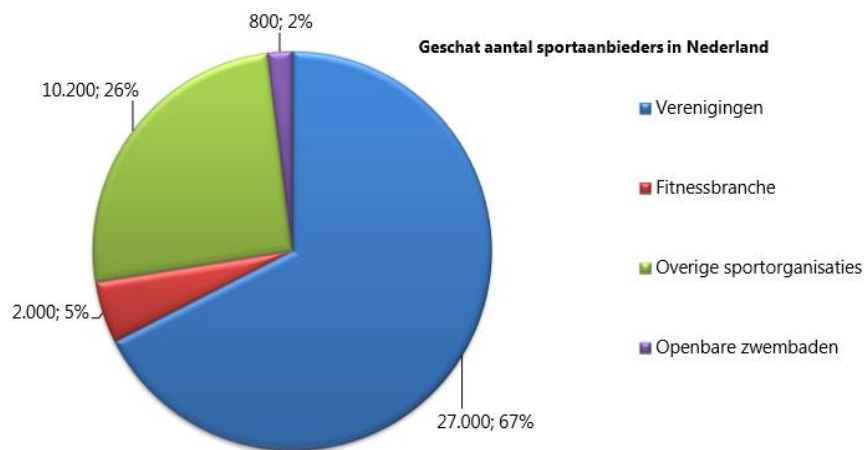
Van zorgen naar activeren: instrumentalisering

In de ontwikkeling van een regulerende naar een ondernemende overheid ligt het accent op de verwevenheid tussen partijen die opereren in een publieke en private context. De klassieke overheidsrollen zijn grotendeels vervangen door makelaars en procesmanagers om partijen bij elkaar te brengen. Normstellers en toezichhouders die partijen tot verantwoord gedrag moeten prikkelen. In plaats van 'zorgen voor' zijn hedendaagse bestuurders meer bezig met 'zorgen dat' (Bovens, 2007 p.47). Een voorbeeld van deze integrale overheidsaanpak waarin actief burgerschap wordt gestimuleerd is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). In de WMO gaat het om meedoen in de samenleving. Daarbij staat de eigen kracht van de burger en zijn omgeving centraal. Binnen de prestatievelden is een grote mate van beleidsvrijheid bij de uitvoerende partijen (regierol). Gemeenten kunnen creatieve verbindingen maken tussen verschillende beleidsterreinen door lokaal verbindingen te leggen tussen bijvoorbeeld sport, re-integratie, bijstand en woonbeleid. Gemeentelijke budgetten worden gestapeld en beleidsafdelingen werken samen (VSG, 2011). In de sportagenda 2016 komt deze activerende benadering tot uiting in de plus 10% sportparticipatie ambitie. Volgens NOC*NSF kan deze ambitie gehaald worden door in goed samenspel met vele partners het lokale initiatief te stimuleren. De eigen kracht van de lokale sportaanbieders staat hierbij centraal (NOC*NSF, 2012).

De overheid zet subsidies in om de markt en het maatschappelijk middenveld te activeren om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. De nota 'wat sport beweegt' (1996) is een mijlpaal in de instrumentalisering van de sport, waarbij sport expliciet wordt ingezet voor het bereiken van niet-sport gerelateerde maatschappelijke doelstellingen (Waardenburg, 2011). Het laat de ontwikkeling zien waarbij de steun aan sportverenigingen steeds meer gebonden wordt aan voorwaarden over tegenprestaties. In het huidige regeerakkoord 'bruggen slaan' (2012) is deze ontwikkeling zichtbaar binnen het programma 'Sport en Bewegen in de Buurt'. De Sportimpuls subsidie gaat direct naar lokale sportaanbieders die in samenwerking met andere partijen een buurtfunctie vervullen. Bijvoorbeeld door de leefbaarheid in de wijk te vergroten, overgewicht tegen te gaan of re-integratie op de arbeidsmarkt te bevorderen. Dit levert volgens de overheid 'dichtbij de doelgroep' meer resultaat op (VWS, 2012).

3.1.3 Organisatorisch: lokale sportaanbieders

Hoe verhoudt de lokale (breedte)sportorganisatie zich tot de activerende overheid en geïndividualiseerde burger? Welke invloed heeft de toenemende commercialisering, vraag naar flexibel aanbod en gewenste maatschappelijke rol op lokale sportaanbieders? Volgens Dekker (2002) komt de positie van de civiele samenleving, in dit geval de sportverenigingen, onder druk te staan door sport als middel in te zetten om overheidsdoelstellingen te bereiken. Tevens kan een commerciële lading binnen een sportvereniging volgens Enjolras (2002) leiden tot een terugloop in vrijwilligerswerk. Ook brengt het een toename aan concurrenten in de vorm van diverse sportaanbieders met zich mee. Figuur 5 laat zien dat er ongeveer 40.000 sportaanbieders in Nederland zijn. Het totaal aantal verenigingen komt uit op ongeveer 27.000. Daarnaast zijn er 800 openbare zwembaden. De 10.200 overige sportaanbieders zijn bijvoorbeeld playgrounds en courts, sportbuurtwerk en informele verbanden, zoals loop- en fietsgroepjes (NOC*NSF/Mulier Instituut, 2013).



Figuur 5: Sportaanbiedersmonitor 2012 (NOC*NSF/Mulier Instituut, 2013 p.9)

De sportvereniging is in Nederland decennialang de thuishaven van sportactiviteiten geweest. Ondanks de zorgelijke geluiden is de sportvereniging ook anno 2012 de dominante organisatievorm waar sportactiviteiten worden aangeboden. Daarnaast lijkt het aan lokaal initiatief niet te ontbreken. Op basis van de Sportaanbiedersmonitor 2012, een monitor die jaarlijks aan een representatieve groep sportverenigingen in Nederland wordt voorgelegd, lijken verenigingen maatschappelijk actiever te zijn dan in 2008. De meeste verenigingsbestuurders (82%) vinden dat verenigingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Verenigingen werken meer samen met gemeenten en andere sportclubs dan voorheen, een stijging van 79% naar 88%. Daarnaast nemen verenigingen meer deel aan en hebben meer interesse in sportstimuleringsprojecten (NOC*NSF/Mulier Instituut, 2013). Specifiek binnen de Sportimpuls zijn er in de eerste ronde meer dan 900 aanvragen ingediend, waarvan er op basis van kwaliteit en relevantie 172 zijn toegekend (ZonMw, 2012).

Concluderend laat de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context een duidelijke interactie tussen de samenlevingsterreinen staat, markt en civil society zien en een ontwikkeling in de richting van lokale interorganisatorische samenwerking.

3.2 Interorganisatorische samenwerking: het concept

3.2.1 Definitie van samenwerken

Een toenemend aantal studies gaat over de opkomende beweging van relaties tussen sportorganisaties, non-profit, overheid en private sector. Omgaan met een veranderende omgeving heeft er volgens Babiak (2007) toe geleid dat samenwerken, coördinatie, relatie ontwikkeling en co-operatie tussen organisaties centrale principes voor het strategisch management van organisaties zijn geworden. Op basis van haar onderzoek naar interorganisatorische samenwerking in de sportsector definieert ze het concept als volgt: *“A voluntary, close, long term, planned strategic action between two or more organisations with the objective of serving mutually beneficial purpose in a problem domain”* (Babiak, 2007 p.339). Oliver (1990) definieert interorganisatorische samenwerking als relatief duurzame transacties, stromen en verbanden die zich voordoen onder of tussen een organisatie en een of meer organisaties in haar omgeving. Mohr en Spekman (1994) omschrijven interorganisatorische samenwerking als doelgerichte strategische relaties tussen onafhankelijke partijen die een verenigbaar doel delen, streven naar gezamenlijke voordelen en een hoog niveau van onderlinge afhankelijkheid erkennen. Het sluit aan op de definitie van Roozenveld (2011 p.97) die spreekt over *“gezamenlijke acties/activiteiten van twee of meer zelfstandig blijvende organisaties die elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijds afhankelijke doelen te bereiken”*. In het kader van deze begripsdefinities kan lokale interorganisatorische samenwerking binnen dit onderzoek gezien worden als gezamenlijke activiteiten van zelfstandig blijvende lokale sportaanbieders met twee of meer partijen uit de omgeving die elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijdse afhankelijke doelen te bereiken. Het gaat hierbij verder dan de (bestaande) één op één relatie van een lokale sportaanbieder met een andere partij. De focus ligt op lokale sportaanbieders die bij een bredere samenwerking met meerdere partijen betrokken zijn.

3.2.2 Motieven voor samenwerken

De vraag waarom, voor welke reden, organisaties een relatie met een andere organisatie aangaan kan volgens Oliver (1990) afgeleid worden aan zes motieven, waarvan minstens één de oorzaak is om samenwerking aan te gaan. Hij heeft diverse literatuur over interorganisatorische samenwerking samengevoegd naar generaliseerbare voorspellingen die gebruikt kunnen worden bij het managen van een samenwerking. De motieven voor het aangaan van relaties refereren naar de onderliggende oorzaken of toevalligheden die leiden tot samenwerken.

1. Noodzakelijkheid: het eerste motief gaat over relaties die worden aangegaan op basis van noodzakelijkheid om aan wettelijke vereisten van hogere autoriteiten te kunnen voldoen. Worden lokale sportaanbieders in hun keuze voor samenwerken beïnvloed door heersende wetten en normen? Galaskiewicz (1985) spreekt bij het noodzakelijke motief over een arena van politieke belangen. Een voorbeeld is de noodzaak van een sportvereniging voor een accommodatiesubsidie waarbij de gemeente bij het verstrekken van de gelden een samenwerkingsverplichting oplegt.
2. Asymmetrie: bij asymmetrie is er sprake van onderlinge afhankelijkheid door schaarste aan middelen. Het refereert naar de wens of potentieel om kracht of controle uit te oefenen op een andere organisatie. De waarde van de middelen die een organisatie bezit bepalen de mate van zijn of haar onderhandelingspositie. Dit motief wordt verder uitgewerkt in de Resource Dependence Theory.
3. Wederkerigheid: wederkerigheid gaat niet om dominantie, macht of controle, maar om coöperatie, samenwerken en coördineren onder organisaties. Lokale interorganisatorische samenwerking ontstaat in dit geval vanuit gemeenschappelijke doelen of interesses. Kenmerken zijn balans, harmonie en gelijkheid. Een voorbeeld is een sportdag die door diverse sportaanbieders georganiseerd wordt vanuit de gezamenlijke behoefte aan een evenement.

4. Efficiëntie: het efficiëntie motief is intern georiënteerd. Samenwerking wordt aangegaan om de eigen inkomsten en uitgaven verhouding te verbeteren. Een voorbeeld is het gezamenlijke gebruik van een sportzaal waardoor de zaalhuur gedeeld kan worden. Galaskiewics (1985) ziet het efficiëntie motief als een arena waarin middelen worden verkregen en verdeeld. Om het uiteindelijke product te kunnen leveren, een sportles, wordt er samengewerkt op het gebied van materialen, producten en faciliteiten.
5. Stabiliteit: samenwerking wordt binnen dit motief aangegaan als reactie op een onzekere omgeving. Veranderingen, zoals bezuinigingen, brengen onzekerheid met zich mee en vergroten de behoefte aan betrouwbare stromen van middelen. Zo kan een lokale sportaanbieder vanuit een gebrek aan informatie over de verandering de samenwerking met een gemeente opzoeken.
6. Legitimiteit: het zesde motief om samenwerking aan te gaan komt voort uit institutionele druk om overeenstemming te creëren met de heersende normen, regels, geloven of verachtingen. Het raakt de derde arena van Galaskiewics (1985) waarin legitimiteit voor de organisatiestrategie een reden is om samenwerking aan te gaan. Een voorbeeld is de betrokkenheid van een ondersteuningsorganisatie in een lokaal samenwerkingsverband als bevestiging naar de buitenwereld. De institutionele theorie gaat hier specifiek op in.

3.2.3 Perspectieven op samenwerken

Op basis van de uiteengezette motieven volgt er een verdieping op twee relevante stromen uit de organisatietheorie waarin de relatie tussen de organisatie en de omgeving centraal staat. De Resource Dependence Theory (RDT) en de institutionele theorie bieden een kader waarin het ontstaan van een lokale interorganisatorische samenwerking bekeken er verklaard kunnen worden.

Resource Dependence Theory

De mogelijkheid om middelen te verwerven en in stand te houden is essentieel voor het bestaansrecht van een organisatie. Wanneer een organisatie niet de gehele controle heeft over de condities die nodig zijn om resultaten te verwezenlijken ontstaat er onderlinge afhankelijkheid. Volgens Pfeffer en Salancik (1978) zijn alle organisatie-resultaten gebaseerd op onderling afhankelijke oorzaken of agenten. De RDT is gevonden in het begrip dat organisaties 'open systemen' zijn en niet werken in een vacuüm. Ze vertrouwen op andere organisaties voor de middelen en moeten zich aanpassen aan veranderende externe omstandigheden (Scott, 2008). Lokale sportaanbieders zijn volgens het RDT perspectief in het werven en behouden van leden afhankelijk van organisaties in hun omgeving. Evenals beleidsactoren dat zijn in het behalen van hun doelstellingen. Samenwerking biedt in dit kader toegang tot middelen en informatie die nodig zijn voor voortdurende ontwikkeling van de organisatie. Het uitwisselen van middelen, ook wel afhankelijkheidsrelatie genoemd, kan als resultaat- of gedrag afhankelijkheden getypeerd worden die zich alleen of tegelijkertijd kunnen voordoen (Pfeffer en Salancik, 1978).

1. Resultaat afhankelijkheid: de uitkomst van organisatie A is afhankelijk van de uitkomst van organisatie B. Dit kan zich voordoen als een competitieve relatie, waarbij de uitkomst voor de ene partij hoger is dan voor de ander of als een symbolische relatie waarbij het resultaat voor organisatie A input is voor organisatie B.
2. Gedrag afhankelijkheid: het gedrag van organisatie A is afhankelijk van het gedrag van organisatie B. Een lokale sportaanbieder kan bijvoorbeeld alleen samenwerken wanneer de andere partij dit ook wil.

De mate waarin een organisatie afhankelijk is van een andere organisatie is te bepalen aan de hand van drie factoren. Ten eerste, in hoeverre de middelen vereist zijn voor een continue werking en overleven van de organisatie. Ten tweede, of de organisatie sturing heeft op de toewijzing en het gebruik van de middelen. Ten derde, of er alternatieven aanwezig zijn of de organisatie controle heeft op de middelen. In tegenstelling tot het wederkerigheidsmotief van Oliver (1990) zijn onderlinge afhankelijkheden asymmetrisch. De ene organisatie is afhankelijker dan de andere. Hoe

belangrijker de ene organisatie is voor de werking en het voortbestaan van de andere organisatie, hoe groter de neiging is om invloed uit te oefenen. Een typische oplossing voor problemen van onderlinge afhankelijkheid of onzekerheid is toenemende coördinatie, oftewel *“een middel om de wederzijdse controle over elkaars acties te vergroten”* (Pfeffer en Salancik, 1978 p.43). De RDT maakt inzichtelijk hoe de besluitvorming in organisaties kan worden beperkt en gevormd door de eisen en druk van organisaties en groepen in de omgeving. Kortom, welk type afhankelijkheidsrelatie doet zich voor bij de totstandkoming van een lokaal samenwerkingsverband binnen de sportimpuls? In welke mate is er onderlinge afhankelijkheid aanwezig en oefenen de betrokken partijen invloed uit op elkaars besluitvorming?

Institutionele Theorie

De omgeving van een organisatie bestaat naast invloeden van onderlinge afhankelijkheidsrelaties ook uit invloeden van instituties. Een institutie is het geheel van regulerende, normatieve en cultureel-cognitieve elementen die voorzien in maatschappelijke stabiliteit en betekenissen. Het is een niveau om de organisatie heen. Een voorbeeld van een institutie is onderwijs, waarbij de school een instituut is en de leraren de organisatie. De institutionele theorie gaat over het ontstaan en de evolutie van instituties, de impact van instituties op organisaties en hun acties, en de beperkingen die instituties plaatsen op arena's van organisatie activiteiten (Washington en Patterson, 2010) door normen, waarden, overtuigingen, regels en procedures (Scott, 2008). Het fundamentele punt is: *“why and with what consequences do organizations exhibit particular organizational arrangements that defy traditional rational explanations”* (Greenwood et. al. 2010 p.2). Karakteristieken van een institutie zijn: vanzelfsprekend, breed geaccepteerd en resistent tegen verandering. Instituties geven activiteiten en deelnemers support en bieden structuur voor handelingspraktijken. Het gevaar schuilt echter in depersonificatie: de menselijke maat dreigt te verdwijnen en besluiten bieden geen ruimte voor onderling sociaal verkeer (Scott, 2008). Het is interessant om te onderzoeken of het besluit van een lokale sportaanbieder om lokale interorganisatorische samenwerking aan te gaan wordt gekenmerkt door dergelijke ingesloten patronen en processen. Welke instituties zijn zichtbaar en zijn deze bepalend voor het aangaan van een samenwerking? Veel organisaties kunnen enthousiast worden voor een samenwerking, omdat succesvolle organisaties herhaaldelijk hun commitment met dergelijke relaties hebben laten zien. Wordt er een 'institutioneel klimaat' gecreëerd die druk uitoefent op lokale sportaanbieders om interorganisatorische samenwerking aan te gaan? (Washington en Patterson, 2010)

De hoofd elementen van de traditionele theorie betreffen de wisselwerking tussen institutionele omgeving en organisatiepraktijken (Washington en Patterson, 2010). Het maakt inzichtelijk waarom organisaties dingen doen die niet direct leiden tot winstoptimalisatie. Onderstaande uiteenzetting van de hoofdelementen komen terug in de analyse (7). Er kan echter geen aansluitend antwoord worden gegeven op alle geschetste vragen.

1. Organisaties opereren in een open systeem en worden beïnvloed door hun institutionele omgeving. *Welke specifieke delen van de omgeving hebben invloed op de acties van lokale sportaanbieders?*
2. Institutionele druk is van invloed op alle organisaties, maar speciaal die met een onduidelijke structuur. *Zijn goed gestructureerde sportaanbieders minder gevoelig voor instituties?*
3. Organisaties worden gelijk aan hun omgeving om legitimiteit te krijgen, die hun overleving versterkt. Praktijken en beleid worden overgenomen uit respect voor de institutionele omgeving. Dit lijkt echter niet automatisch tot verandering binnen de organisatie. *Maken institutionele doelen onderdeel uit van beleidsplannen van lokale sportaanbieders of de doelen van de lokale samenwerking?*
4. Praktijken om legitimiteit mee te winnen kunnen in tegenstelling staan tot procedures voor efficiëntie. *Voeren lokale sportaanbieders acties uit zonder effectiviteitswinst voor hun eigen organisatie?*

5. Wanneer een organisatiepraktijk gezien wordt als essentie voor legitimiteit en support krijgt van de dominante institutie, dan wordt de praktijk een institutie. *Zijn lokale sportaanbieders in staat om een institutie te worden en daarmee ook een institutionele druk op de omgeving uit te oefenen?*

3.3 Samenvatting literatuurstudie

De literatuurstudie bestaat uit twee delen. In het eerste deel staat de context van interorganisatorische samenwerking omschreven. Er wordt een verdieping gemaakt op de samenlevingsterreinen, staat, markt en civil society. De theorie maakt inzichtelijk hoe de terreinen zich tot elkaar verhouden. Er zijn diverse interacties zichtbaar die door de ontwikkelingen in de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context verklaard kunnen worden. De maatschappelijke context laat de trend van individualisering en commercialisering zien. De bestuurlijke context laat ontwikkelingen bij de overheid zien in de richting van professionalisering en instrumentalisering. De overheid trekt zich terug en zet het burgerinitiatief en zijn omgeving centraal. De organisatorische context laat tot slot de ontwikkelingen van lokale sportaanbieders zien, zoals de diversiteit aan organisatievormen en toenemende samenwerkingsverbanden. In het tweede deel van de literatuurstudie wordt lokale interorganisatorische samenwerking geconceptualiseerd. Hiermee kan de eerste deelvraag in de conclusie (8) beantwoord worden. Het concept wordt op basis van diverse theorieën gedefinieerd. Vervolgens worden er een zestal motieven uiteengezet die het ontstaan van een samenwerking kunnen verklaren. Daarbij wordt een verdieping gemaakt op twee perspectieven; de Resource Dependence Theory (RDT) en de institutionele theorie. In deze theorieën staat de relatie tussen organisaties en de omgeving centraal. De meerwaarde van het bespreken van beide perspectieven is dat de invloed van zowel organisaties als instituties in de omgeving van lokale interorganisatorische samenwerkingsverbanden bekeken kan worden. Het maakt inzichtelijk onder welke externe invloeden een samenwerking binnen dit onderzoek ontstaat: onderlinge afhankelijkheden van middelen en kennis en/of institutionele kenmerken, zoals legitimiteit en vanzelfsprekendheid.

4. Methodologie

In de methodologie worden de keuzes die binnen dit onderzoek genomen zijn toegelicht. Er volgt een omschrijving van het type onderzoek, de manier waarop de data is verzameld en een omschrijving van de stappen die in de data-analyse zijn genomen. De betrouwbaarheid, validiteit en de positie van de onderzoeker sluiten het hoofdstuk af.

4.1 Kwalitatieve casestudie

Op basis van het sociaalwetenschappelijk onderzoeksperspectief (2.1) en de interpretatieve onderzoeksbenadering (2.3) is dit onderzoek van kwalitatieve aard (Boeije, 2005). Het uitgangspunt van kwalitatief onderzoek is om inzicht te krijgen in de manier waarop mensen bepaalde zaken interpreteren, hier betekenis aan geven en wat de invloed van heersende meningen en gedragingen hierop is (Mayan, 2009). Niet de onderzoeker, maar de gedachten en ideeën van de respondenten staan centraal. Het maakt inzichtelijk wat er leeft onder de lokale sportaanbieders.

Vanuit de interpretatieve kwalitatieve basis is dit onderzoek vervolgens te typeren als een casestudie. Een casestudie is geen methodologische keuze, maar een keuze van wat er bestudeerd moet worden (Mayan, 2009). Het brede onderzoeksonderwerp wordt specifiek bekeken in de context van de Sportimpuls. De vraagstelling wordt toegepast bij drie samenwerkingsverbanden uit goedgekeurde Sportimpuls projecten van de eerste aanvraagronde in 2012. De kenmerken van de Sportimpuls maken de subsidie geschikt voor een casestudie. Zo is de Sportimpuls een situatie waarbij de staat, markt en het maatschappelijk middenveld elkaar ontmoeten om maatschappelijke vraagstukken lokaal op te lossen. De huidige overheidsontwikkelingen zijn zichtbaar in de regeling. Het lokale initiatief staat centraal en er is sprake van instrumentalisering. De Sportimpuls is een overheidssubsidie die alleen door lokale sport- en beweegbieders aangevraagd mag worden. Daarbij worden de gelden niet aan individuele lokale initiatieven uitgekeerd. De lokale sportaanbieders moeten aantonen dat ze samenwerken met lokale partijen die bijdragen aan een duurzame sportparticipatie. Tevens moet de aanvraag een maatschappelijke waarde hebben en gericht zijn op doelgroepen die niet sporten of dreigen uit te vallen.

Binnen dit onderzoek ligt de focus op de verhouding van het landelijke sportparticipatiebeleid ten opzichte van lokale sportaanbieders. Om de zienswijze van de lokale sportaanbieders te achterhalen worden alle sportgerelateerde partijen binnen de Sportimpuls cases meegenomen in het onderzoek. De betrokken partijen uit andere sectoren blijven buiten beschouwing. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij goedgekeurde Sportimpuls projecten, omdat het laat zien hoe de Sportimpuls criteria, oftewel beleidssturing, in de praktijk ervaren worden. Om een representatief aantal lokale sportaanbieders te kunnen interviewen wordt het onderzoek uitgevoerd bij een drietal Sportimpuls projecten. De projectkeuzes zijn evenals de Sportimpuls an sich gebaseerd op typerende kenmerken van het onderzoeksvraagstuk, oftewel purposive sampling (Boeije, 2005). Zo is er gekeken naar een goede vertegenwoordiging van commerciële en vrijwillige sportaanbieders om in te kunnen gaan op de samenlevingsterreinen markt en civil society. Daarnaast is er aandacht besteed aan het zoeken van unieke gevallen door drie type gebieden te kiezen. Een 'goede wijk' in een G4 gemeente, een aandachtswijk in een G32 gemeente en een krimpddorp in een kleine gemeente. Tot slot heeft kennis van de onderzoeker over het voorafgaande traject van de Sportimpuls projecten en ingang bij de respondenten meegewogen in de projectkeuzes. De cases worden in zijn geheel gepresenteerd in hoofdstuk 5.

Dit onderzoek beoogd bij te dragen aan de theorievorming over lokale interorganisatorische vraagstukken. Daarnaast kunnen de uitkomsten toepasbaar zijn in andere, soortgelijke Sportimpuls situaties (Boeije, 2005). Gezien de interpretatieve kwalitatieve onderzoeksbenadering kunnen er

echter kanttekeningen geplaatst worden ten aanzien van de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Ondanks bovengenoemde typerende kenmerken van de Sportimpuls wordt het brede vraagstuk binnen een specifieke context bekeken.

4.2 Dataverzameling

Voor de kwaliteit van de onderzoeksuitkomsten is het belangrijk om een casestudie zoveel mogelijk in zijn geheel te onderzoeken. Binnen dit onderzoek zijn op drie niveaus gegevens verzameld en geanalyseerd. 1) De lokale sportaanbieders, 2) de lokale ondersteuningspartijen en 3) de beleidsactoren. Daarnaast zijn er twee methoden van data verzameling toegepast om de vraagstelling vanuit verschillende invalshoeken te belichten (Boeije, 2005). Er is een documentenanalyse verricht op 13 beleidsstukken en er zijn 14 interviews afgenomen (bijlage 1). Onderstaand overzicht (tabel 1) laat het totale onderzoeksveld zien.

Niveau 1: lokale sportaanbieders – interviews
<u>Vrijwillige sportaanbieders</u> : HTV Hanenburg, VSV'74, Ardemia, Fortuna
<u>Waarvan hoofdaanvragers</u> : HV&CV Quick, VV Westerwolde, DSV Full Speed,
<u>Commerciële sportaanbieders</u> : Golf'in the City, Parc Emslandermeer, Sport en Trainingscentrum Vlagtwedde (STC)
Niveau 2: lokale ondersteuningspartijen – documentenanalyse en interviews
Den Haag Sportsupport (DHS), Sport en Evenementen Haaglanden (SEH), Huis voor de Sport Groningen (Hvds), Ondersteuningsorganisatie Sportimpuls (OOSI)
Niveau 3: beleidsactoren – documentenanalyse
Overkoepeld: VWS - NOC*NSF
Sportbonden: KNVB, KNLTB, KNKV, NeVoBo
Gemeenten: Vlagtwedde, Den Haag, Delft

Tabel 1: Onderzoeksveld

4.2.1 Documentenanalyse

Het doel van dit onderzoek is om inzichtelijk te maken hoe beleidsactoren in de sportsector op papier betekenis geven aan lokale interorganisatorische samenwerking en hoe de sportaanbieders ondersteuning daarop is ingericht. Documenten kunnen volgens Mayan (2009) belangrijk zijn om een cultureel verhaal te vertellen, die inzicht biedt in de context van de onderzoeksvraag of de ontwikkelingen van een project. Ze zijn bruikbaar om waardes, interesses, posities, politieke klimaat, houdingen en trends te bepalen (Mayan, 2009).

Binnen dit onderzoek zijn beleidsdocumenten van zowel de nationale en lokale overheid als NOC*NSF en sportbonden geanalyseerd (bijlage 1). De relevantie en specifieke keuze van de geanalyseerde documenten is bepaald op basis van de Sportimpuls casussen. Op landelijk niveau zijn VWS en NOC*NSF nauw betrokken bij de Sportimpuls: het ministerie van VWS als opdrachtgever en subsidieverstrekker, NOC*NSF als betrokkene bij het opstellen en uitvoeren van de regeling. Hoewel betrokken bij de Sportimpuls blijven ZonMw, NISB en VSG blijven in dit onderzoek buiten beschouwing. De keuze van betrokken partijen als sportbonden, Fitvak en de Cruijff- en Krajicek Foundations is genomen op basis van hun vertegenwoordiging via de lokale sportaanbieders. De vrijwillige sportaanbieders zijn in een groter aantal aanwezig en kenmerken zich als een voetbal-, tennis-, korfbal-, en volleybalvereniging. Dit maakt de beleidsplannen van de KNVB, KNLTB, KNKV en NeVoBo het meest relevant voor de documentanalyse. Van de landelijke beleidsdocumenten zijn voornamelijk de meerjarenplannen van 2012-2016 geanalyseerd. Hierin is de ontwikkeling richting

het beleidsbelang van lokale interorganisatorische samenwerking het meest zichtbaar. Daarnaast zijn documenten ten aanzien van de landelijke ondersteuningsorganisatie Sportimpuls geanalyseerd.

Op lokaal niveau zijn de huidige beleidsnota's van de gemeenten waarin de casussen zich bevinden geanalyseerd. Dit zijn de gemeenten Den Haag, Delft en Vlagtwedde. Om inzicht te krijgen in de lokale invulling van sportaanbieders ondersteuning zijn de beleidsplannen van de betreffende uitvoeringspartners geanalyseerd. Dit zijn Den Haag Sportsupport, Sport en Evenementen Haaglanden en Huis voor de Sport Groningen.

Als aanvulling op de beleidsdocumenten zijn de websites van de genoemde partijen doorzocht.

4.2.2 Semigestructureerde interviews

Naast de visies van beleidsactoren is het doel van dit onderzoek om de betekenissen van lokale sportaanbieders inzichtelijk te maken. Door middel van semigestructureerde interviews zijn de betekenissen van lokale sportaanbieders tijdens de opstartfase van een interorganisatorische samenwerking achterhaald. De semigestructureerde interviews kenmerken zich als een gespreksvorm tussen de respondent en de onderzoeker met een open karakter (Boeije, 2005). Er is een topiclijst opgesteld om de thema's uit de deelvragen in het gesprek terug te laten komen (bijlage 2). De theorie is in minimale mate van invloed op de inhoud van de topiclijst. Er worden geen vooraf gedefinieerde betekenissen getoetst. Tevens is de topiclijst niet sturend voor het gesprek. De onderzoeker vraagt aan de lokale partijen welke betekenissen zij geven aan lokale interorganisatorische samenwerking. Hier wordt ruimte aangegeven en op doorgevraagd. Dit sluit aan bij de kwalitatieve interpretatieve onderzoeksmethode.

Onderzoekspopulatie

Gedurende het onderzoek bleken lokale ondersteuningspartijen een grote rol te spelen in de Sportimpuls cases. Enkel een documentenanalyse van beleidsplannen van de lokale uitvoeringspartners zou onvoldoende inzicht opleveren. Er is gekozen om, naast de lokale sportaanbieder, ook de betrokken ondersteuningspartijen binnen de Sportimpuls cases te interviewen.

De semigestructureerde interviews zijn afgenomen bij de persoon die namens de lokale sportaanbieder of ondersteuningspartij betrokken is (geweest) bij de totstandkoming van de interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls. In bijlage 1 is een respondentenlijst opgenomen.

Aangezien er twee type respondenten binnen dit onderzoek zijn, worden ze apart omschreven als 'lokale sportaanbieders' of 'lokale ondersteuningspartijen'. Het woord 'respondenten' verwijst naar het totaal van de geïnterviewde lokale sportaanbieders en ondersteuningspartijen.

4.3 Data-analyse

Het kwalitatieve onderzoeksproces kenmerkt zich als een afwisseling van dataverzameling en data-analyse (Boeije, 2005). Tijdens het verzamelen van bovengenoemde documenten en interviews is tevens de analyse van start gegaan. Voor het analyseren van de documenten was het centrale onderzoeksthema en de context zoals omschreven in de literatuurstudie leidend. Er is een selectie gemaakt van relevante beleidsteksten waarin aspecten van lokale interorganisatorische samenwerking en sportaanbieders ondersteuning zijn omschreven. De semigestructureerde interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Alle respondenten gaven hier toestemming voor.

Alle uitgewerkte interview en relevante beleidsstukken zijn vervolgens via een open codering en axiaal codering naar een selectieve codering toegewerkt (Boeije, 2005). Hierbij is gebruik gemaakt van het programma MAXQDA. Het code systeem is opgenomen in bijlage 3. Dit vormt de basis van het resultaten hoofdstuk (6). De beschreven resultaten zijn vervolgens in hoofdstuk 7 geanalyseerd met de theorieën uit het analysekader (2.3). De conclusies in hoofdstuk 8, de antwoorden op de deel- en hoofdvraag van dit onderzoek, zijn het uiteindelijke resultaat van de data-analyse.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van dit onderzoek wordt bepaald door de betrouwbaarheid en validiteit. Er is sprake van betrouwbaarheid wanneer een herhaling van de omschreven methodologie tot een gelijke uitkomst leidt. Er is sprake van validiteit wanneer de onderzoeker meet of verklaard wat hij of zij daadwerkelijk wil meten of verklaren (Boeije, 2005).

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt vergroot door toevalsfouten te reduceren (Boeije, 2005). Zo heeft de onderzoeker voor het afnemen van de eerste interviews een aantal testinterviews afgenomen. Een ander risico ten aanzien van de betrouwbaarheid zijn aspecten die de antwoorden van respondenten kunnen beïnvloeden (Mayan, 2009). Om de respondenten op hun gemak te stellen zijn de interviews afgenomen op een door hun gekozen locatie en tijdstip.

Voor de validiteit van dit onderzoek is het van belang om zekerheid te hebben over het verzamelen van de juiste gegevens en geldigheid van de conclusies die getrokken worden (Boeije, 2005). Ten aanzien van de juiste gegevensverzameling is dit onderzoek, zoals omschreven bij de data-verzameling (4.2) uitgevoerd op drie niveaus en met twee verschillende methoden. Ten aanzien van de geldigheid van de conclusies is een tweede type respondenten, lokale ondersteuningsorganisaties, meegenomen in de interviews. Dit verschaft een breder inzicht voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

4.5 Positie als onderzoeker

Een laatste aspect wat de onderzoeksuitkomsten kan beïnvloeden is de positie van de onderzoeker. Ten tijde van het onderzoek ben ik werkzaam bij NOC*NSF binnen het projectteam Sportimpuls. Mijn werkzaamheden betreffen voornamelijk de organisatie en coördinatie van Sportimpuls bijeenkomsten voor sportbonden, Fitvak en de Cruijff- en Krajicek Foundations en het ophalen van goede Sportimpuls voorbeelden. Het projectteam heeft als doel om de Sportimpuls optimaal bij te laten dragen aan de NOC*NSF ambitie plus 10% sportparticipatie.

Een voordeel van mijn werkzaamheden binnen het projectteam is dat ik ook buiten de cases om ervaringen opdoe die de bevindingen wel of niet bevestigingen.

Een nadeel kan zijn dat respondenten zich niet helemaal openstellen. Ik ben me bewust van mijn positie bij NOC*NSF en sta zo objectief mogelijk in dit onderzoek door eigen interpretaties buiten beschouwing te laten. Op het moment dat respondenten terughoudend zijn of er van uitgaan dat ik op de hoogte ben van bepaalde informatie vraag ik hier op door. Tegelijkertijd kunnen bestaande contacten met een respondent er ook toe leiden dat men zich juist meer open opstelt:

“Ik bedoel wij kennen elkaar ook wat langer dus ik wil daar open en eerlijk over zijn.” (SEH)

5. Sportimpuls cases en ondersteuningspartijen

Om de resultaten in het volgende hoofdstuk goed te kunnen plaatsten volgt er een overzicht van de Sportimpuls cases en sportaanbieders ondersteuningspartijen. De Sportimpuls cases bevinden zich in het dorp Vlagtwedde in de provincie zuidoost Groningen, de wijk Voorhof in Delft en de wijk Bohemen-Meer en Bos in west-Den Haag. Het overzicht van ondersteuningspartijen laat het totaal aan sportaanbieders ondersteuning zien en hoe dit in de cases terug komt.

5.1 Sportimpuls cases

De Sportimpuls is een subsidieregeling die lokale sport- en beweegaanbieders ondersteunt bij het opzetten van activiteiten om meer mensen te laten sporten en bewegen (SBB, 2013). Deze activiteiten moeten gebaseerd zijn op interventies van de Menukaart Sportimpuls. De Menukaart Sportimpuls is een overzicht van succesvol sport- en beweegaanbod. Hierbij is ruimte voor lokale invulling en is samenwerken een verplicht criterium. Onderstaand citaat illustreert de Sportimpuls gedachte van beleidsactoren.

“De regeling Sportimpuls vind ik een goed initiatief, omdat van de sportaanbieders wordt gevraagd om actief aan de slag te gaan. Ik heb ook het idee dat er nu veel meer ideeën ontstaan vanuit de wijk zelf. Dat moeten we niet sturen als gemeente of bond zijnde of wie dan ook, maar dat moet vooral vanuit beneden ontstaan. Dat vind ik een hele mooie insteek, dus daar geloof ik wel in.” (OOSI)

In de interviews met lokale sportaanbieders (10) en ondersteuningspartijen (4) staan drie projecten uit de eerste Sportimpuls ronde centraal. Aanvragen voor deze ronde konden tussen eind april en 5 juni 2012 ingediend worden en zijn na goedkeuring in september 2012 van start gegaan.

5.1.1 Sportdorp Vlagtwedde

Vlagtwedde is een dorp in zuidoost Groningen met ongeveer 3400 inwoners. De lokale Voetbalvereniging Westerwolde heeft een Sportimpuls aanvraag ingediend voor het project Sportdorp. Een sportdorp is een samenwerkingsverband van sportverenigingen en andere lokale partijen in een wijk of dorpskern met als doel om zoveel mogelijk inwoners vanuit hun eigen behoefte meer en vaker te laten sporten. In de sportimpuls aanvraag van VV Westerwolde zijn de volgende doelstellingen opgenomen: 1) het verhogen van de sportparticipatie 2) het realiseren van aantrekkelijk nieuw sportaanbod dat aansluit bij de wensen en interesses van verschillende doelgroepen 3) het hechten van nieuw sportaanbod aan lokale sportverenigingen of een nieuw zelfstandig samenwerkingsverband 4) het vergroten van de leefbaarheid in de dorpskern door opzet van sociale structuur.

“Zodat je gewoon zorgt dat hier jonge mensen blijven wonen, kinderen, dat het dorp Vlagtwedde blijft bestaan, dat het geen leegloop-dorp wordt, dat je jonge gezinnen blijft aantrekken. Dat is voor iedereen beter.” (STC)

Er is een stuurgroep gevormd die gedurende het project in verbinding staat met de afdeling Samenleving van de gemeente Vlagtwedde. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het project Sportdorp Vlagtwedde.

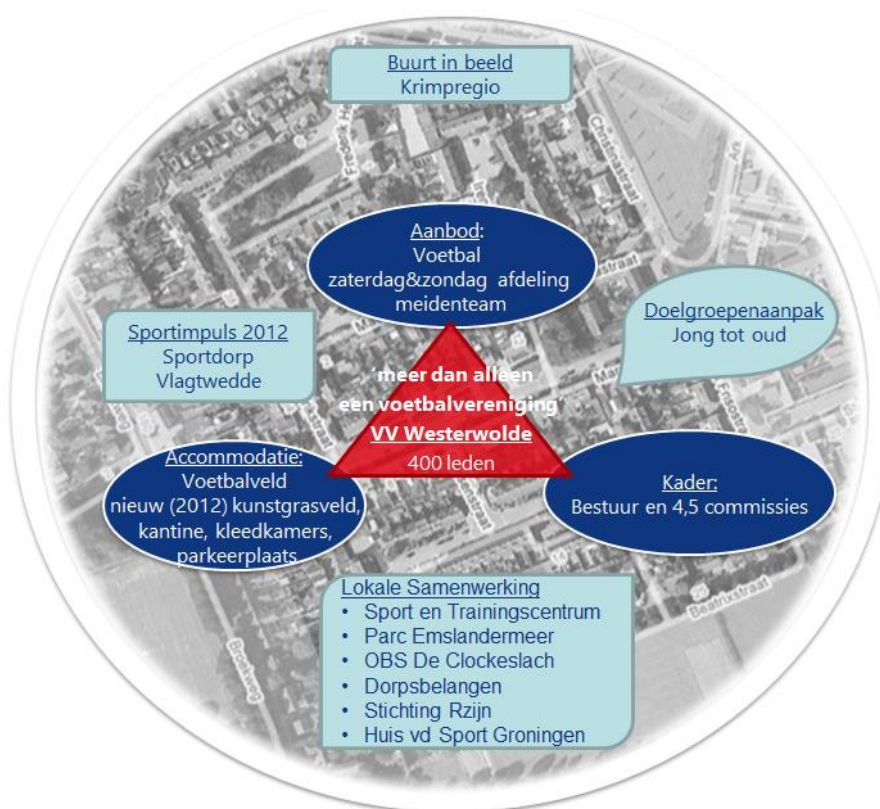
“De stuurgroep is informeel in zoverre dat zij niets hoeven te tekenen. Formeel zijn zij wel degene die de gedachte van sportdorp uitvoeren.” (Westerwolde)

De stuurgroep komt minimaal zeswekelijks bijeen en bestaat uit vertegenwoordigers van onderstaande partijen:

- Voorzitter: Huis voor de sport Groningen
- Sport: VV Westerwolde, Sport en Trainingscentrum Vlagtwedde, Zwembad Parc Emslandermeer
- Onderwijs: OBS De Clockeslach (vakleerkracht)
- Welzijn: Rzijn Kinderopvang en Welzijn
- Dorpsbelangen Vlagtwedde

Daarnaast hebben de volgende partijen aangegeven betrokken te willen blijven: LR & PC De Woudruiters (manege), Volleybalvereniging VSV '74, Gymnastiekvereniging VSV, CBS De Zaaier (basisschool). Figuur 6 toont de totale Sportimpuls case Vlagtwedde.

'Een leven lang actief in de eigen omgeving. Zoveel mogelijk inwoners sporten (vaker)'



Figuur 6: Sportimpuls case Vlagtwedde

5.1.2 Wijkbreed project Voorhof in Delft

Voorhof is met ruim 12.000 inwoners een dichtbevolkte wijk in de stad Delft. Veel bewoners hebben een sociaal-economisch zwakke positie. Voorhof is een 'aandachtswijk', met voornamelijk allochtone inwoners waar de gemeente samen met partners inzet op een integrale aanpak. Sportvereniging Full Speed, gevestigd aan het Kerkpolder sportpark in een recreatieve groene zone in de wijk Buitenhof, is de hoofdaanvrager van de wijkbrede Sportimpuls aanvraag in Voorhof.

"Full Speed zit niet in Voorhof. Daar is voor gekozen 'wil jij in die wijk wat betekenen?'. Hier is heel duidelijk over gepraat, ook met de andere verenigingen die daarin zitten." (SEH)

Er zijn diverse partijen bij de Sportimpuls betrokken: Activiteitenvereniging Ardemia, Korfbalvereniging Fortuna, Somalische vereniging Midnimo, Centrum jeugd en gezin, Breed Welzijn Delft, Scholen, Sport en Evenementen Haaglanden en een Buurtsportcoach. De samenwerkende partijen hebben de volgende doelen gesteld: 1) toename van doelgroepen 'levenslang' sporten/bewegen, 2) de inzet van een buurtsportcoach als verbindende schakel, 3) toename van lidmaatschappen verenigingen, 4) het opleiden van werklozen door middel van vrijwilligerswerk, 5)

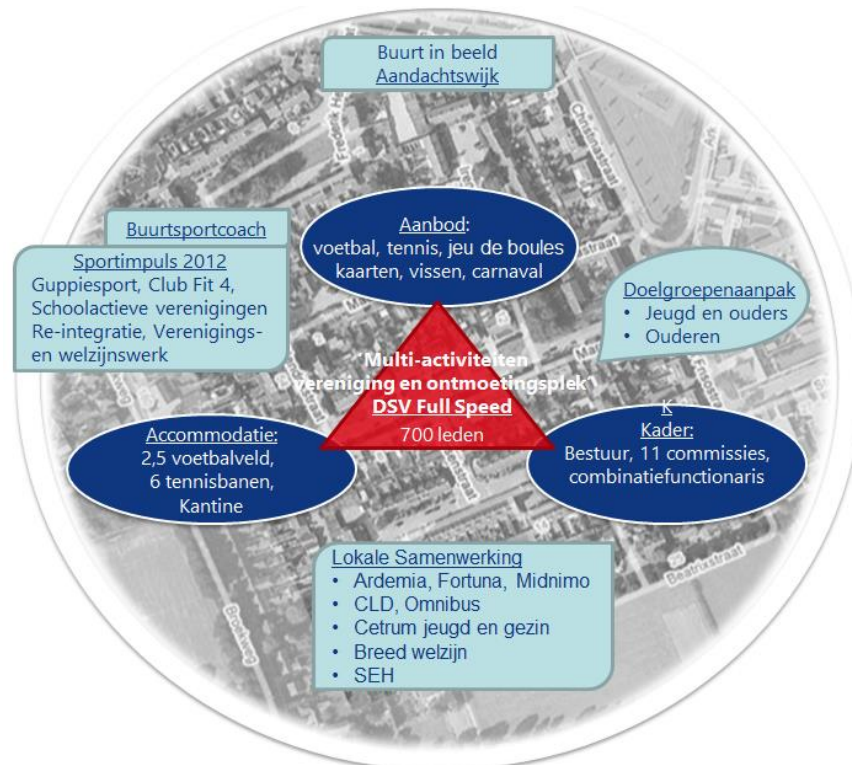
hulp bij opgroei-/voedingszaken, 6) sportverenigingen moeten een structureel meer maatschappelijke, zichtbare rol krijgen, 7) nieuw activiteitenaanbod, wat na de startfase een integraal onderdeel van de vereniging zal zijn, 8) een vitalere wijk Voorhof, gesteund door meer actieve bewoners en structurele samenwerking van deelnemende organisaties.

Om deze doelen te behalen zijn de volgende activiteiten in de aanvraag opgenomen: Guppiesport, Schoolactieve vereniging, Club Fit 4, Vereniging- en welzijnswerk voor ouderen en Beweging als warming-up voor re-integratie. In tegenstelling tot de stuurgroep in Sportdorp Vlagtwedde wordt er in Delf op activiteitsniveau samengewerkt. Per interventie is er een projectteam, meestal met een andere partij zoals school of welzijn/zorg, en niet een andere sportaanbieder.

“Je kan niet heel erg spreken van een samenwerking onderling, maar wel van de samenwerking in de wijk met de andere partners.” (SEH)

Full Speed en Fortuna hebben via de buurtsportcoach relaties met het onderwijs. Ardemia heeft met name relaties met welzijnsorganisaties. In het reeds bestaande Kerkpolderoverleg komen alle betrokken partijen halfjaarlijks bijeen. Figuur 7 toont de totale Sportimpuls case Voorhof.

‘Een vitalere wijk, actievere bewoners en een maatschappelijkere rol voor sportverenigingen’



Figuur 7: Sportimpuls case Voorhof

5.1.3 Quick: sport, opleiding en gezonde recreatie, je leven lang!

De Haagse voetbal en cricket vereniging Quick is gelegen in het Den Haagse stadsdeel Loosduinen met zo'n 47.500 inwoners. Het ligt specifiek in de wijk Bohemen-Meer en Bos. Inwoners van Loosduinen waarderen hun woonomgeving goed. De wijk is breed opgezet met relatief veel groen (Gemeente Den Haag, 2011).

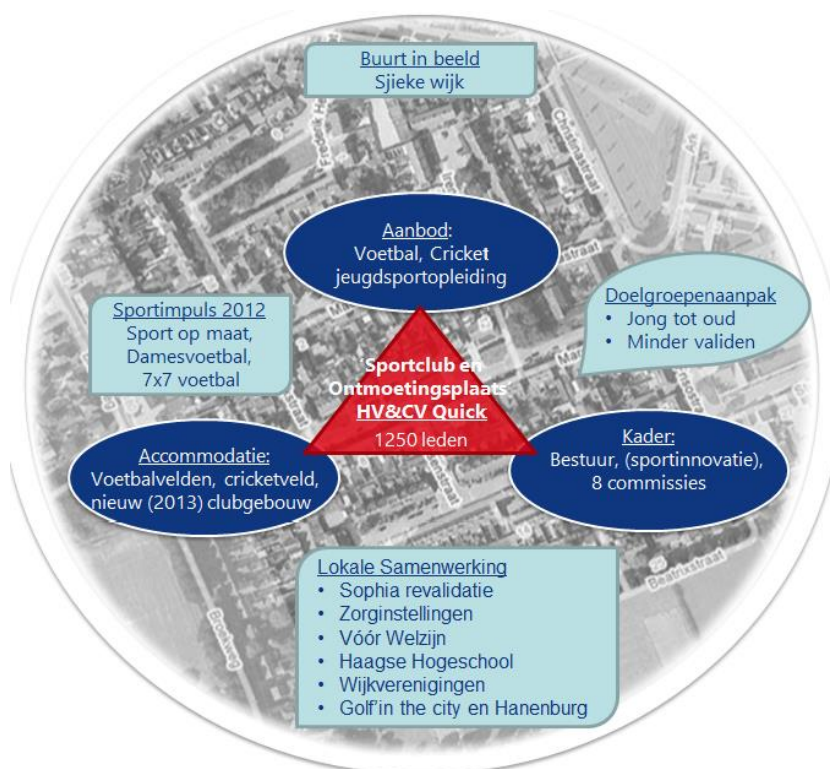
“We zitten in de Bosjes van Pex: een sportgeheel met twee voetbalclubs, een korfbalclub en maneges. Veel sport is hier gecentreerd. Er zijn dus veel sporters en sportieve mensen. Dat is wel heel erg leuk” (Hananburg).

De aanleiding voor Quick om een Sportimpuls aanvraag in te dienen zijn de drukke agenda's van werk en school waar sport en bewegen onder lijdt. Daarnaast willen de oudere bewoners ook sociaal en gezond actief blijven. Momenteel is er binnen dit kader geen passend aanbod aanwezig.

De samenwerkingspartners zijn de Haagse Hogeschool, het Mondriaan college, Sophia Revalidatie, de gemeente (afdeling Sportsupport), de Zorginstellingen, Vóór Welzijn, wijkverenigingen en communicatiebureaus. Daarnaast wordt er voor passend aanbod voor ouderen contact gezocht met lokale sportaanbieders, zoals Golf'in the City en Tennisvereniging Hanenburg. De doelen zoals omschreven in de Sportimpuls aanvraag zijn: 1) verhogen van het percentage leden 40+, meisjessporters en sporters met een motorische beperking 2) toename van leden door sportende leden uit de wijk 3) minstens vier nieuwe sportactiviteiten op de club 4) toename van het aantal instellingen waarmee Quick een beweeg aanbod aanbiedt. De doelen worden verwacht behaald te worden met een nieuw aanbod van meidenvoetbal, 7x7 voetbal en Sport op Maat. Een bestuurslid sportinnovatie en buurtfunctie van Quick coördineert de samenwerking. Er is geen integrale stuurgroep. Voor elke activiteit is er een projectgroep geformuleerd.

“Zo heeft dus iedereen, en elke tak bij mij een klein projectgroepje. Sommige komen wekelijks samen, andere niet. Ik rapporteer dan weer naar het bestuur.” (Quick)

‘Bewoners kunnen een leven lang sporten en bewegen bij Quick’

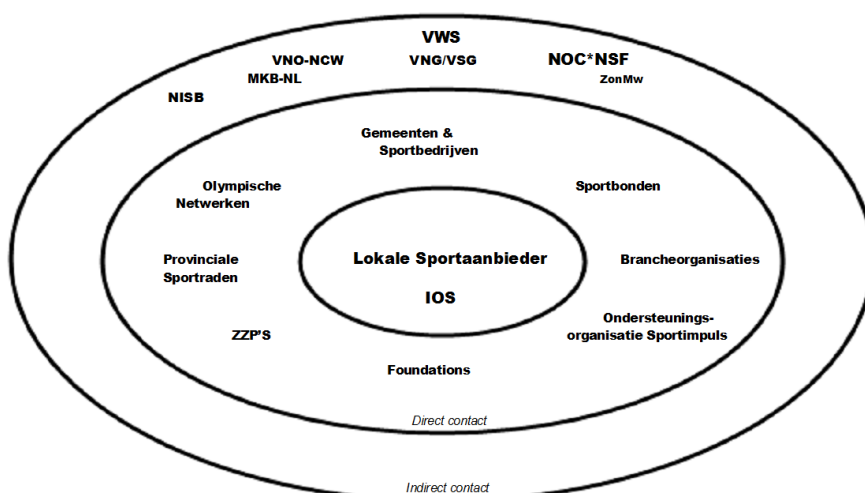


Figuur 8: Sportimpuls case Quick Den Haag

5.2 Ondersteuningspartijen

Er zijn diverse partijen bij de Sportimpuls betrokken (figuur 9). VWS is de opdrachtgever en subsidieverstrekker van het programma Sport en Bewegen in de buurt. De bestuurlijke partners van het programma zijn NOC*NSF en Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), VNO-NCW en MKB-NL onderschrijven de hoofdlijnen en uitvoeringspartners Vereniging Sport en Gemeenten (VSG) en Nederlands Instituut Sport en Bewegen (NISB). Inmiddels zijn er via gemeenten 2900 Buurtsportcoaches aan de slag. Een buurtsportcoach is werkzaam bij een sport- of beweegaanbieder

en tenminste één andere sector (zorg, welzijn, kinderopvang of bedrijfsleven). Idealiter wordt de buurtsportcoach in een Sportimpuls project ingezet. Binnen de Sportimpuls cases hebben Fortuna en Full Speed in Delft een Buurtsportcoach tot hun beschikking. Naast de Buurtsportcoaches stelt VWS jaarlijks 11 miljoen beschikbaar voor de Sportimpuls. Per aanvraag kan minimaal € 10.000,- tot maximaal € 150.000,- worden aangevraagd voor een project van 24 maanden (SBB, 2013). NOC*NSF voert in samenwerking met ZonMw de Sportimpuls regeling uit. Daarnaast geeft NOC*NSF uitvoering aan de door VWS gefinancierde ondersteuningsorganisatie Sportimpuls (OOSI). Deze organisatie bestaat uit zes regionale teams van Sportimpuls adviseurs. Hun taak is om sport- en beweegaanbieders te stimuleren en te helpen bij het maken van goede aanvragen. In de eerste Sportimpuls ronde is bij 50% van de aanvragen een Sportimpuls adviseur ingeschakeld. Binnen de cases heeft Quick gebruik gemaakt van de mogelijkheid om hun concept aanvraag van advies te voorzien. Gemeenten hebben geen formele rol in de Sportimpuls regeling. Wel is een aanvraag kansrijker wanneer het aansluit op het gemeentelijk sportbeleid, en wanneer het van sportparticipatiecijfers en de behoeften van de doelgroep is voorzien. NISB en VSG hebben hiertoe een buurtscan en buurtactieplan tool beschikbaar. In de cases hebben de gemeente Den Haag en Delft de lokale sportaanbieders hiervan voorzien. Daarnaast heeft de gemeente Delft Sport en Evenementen Haaglanden (SEH) de opdracht gegeven om de lokale sportaanbieders te ondersteunen bij de aanvraag. Na goedkeuring is er een Sportimpuls coördinator voor vier uur per week bij betrokken. In Vlagtwedde heeft de provinciale sportraad Huis voor de Sport Groningen proactief ondersteund bij de Sportimpuls aanvraag. Na goedkeuring is er voor acht uur in de week een projectleider beschikbaar. Sportbonden, Brancheorganisaties en Foundations hebben evenals gemeenten geen formele rol. Ze hebben grotendeels hun sportaanbod op de Menukaart Sportimpuls staan en voorzien hiermee lokale sportaanbieders van kennis over succesvol sportaanbod. Naast de Sportimpuls zijn er diverse ondersteuningsmogelijkheden ten aanzien van lokale interorganisatorische samenwerking en het ontwikkelen van een maatschappelijke visie. In de periode van 2005-20011 heeft VWS diverse sport- en beweegstimuleringsprogramma's gefinancierd. Een voorbeeld hiervan is 'Proeftuinen Nieuwe Sportmogelijkheden', waaruit het sportdorp concept uit de case in Vlagtwedde is voortgekomen. Tevens zijn de partijen in Vlagtwedde bij de Buurt Onderwijs en Sport-impuls betrokken geweest. Verschillende instanties hebben inmiddels hulpmiddelen ontwikkeld die het samenwerkingsproces kunnen ondersteunen (Lucassen en van Kalmthout, 2011). Een voorbeeld hiervan is de stichting platform Maatschappelijk Verantwoord Verenigingen (MVV). In Delft heeft de gemeente deze methodiek gefinancierd. Dit is binnen deze case toegepast bij de sportverenigingen Fortuna en Full Speed. De gemeente Den Haag zet momenteel actief in op het Buurthuis van de Toekomst. Hierbinnen wordt ondersteuning geboden om tot een multifunctionele sportaccommodatie te komen en daarmee een maatschappelijke functie te vervullen. Binnen de cases heeft Quick hiertoe een subsidiebedrag ontvangen voor de nieuwbouw van hun clubhuis. Ook sportbonden hebben in toenemende mate aandacht voor tools, voorbeelden of de inzet van lokale samenwerkingscoördinatoren. Binnen de cases komt dit echter niet terug.



Figuur 9:
ondersteuningsveld
Sportimpuls

6. Resultaten

Het resultaten hoofdstuk is een weergave van de beleidsdocumenten en interviews die zijn afgenomen. Hierbij is een tweedeling gemaakt in de beweegredenen (6.1) en de lokale condities en ondersteuning (6.2) van lokale interorganisatorische samenwerking. Bij elke onderwerp worden de betekenissen van de lokale sportaanbieders uit de interviews als eerste omschreven. Vervolgens komen de visies van beleidsactoren (VWS, NOC*NSF, Sportbonden en Gemeenten) in de sportsector uit de geanalyseerde documenten aan bod. De centrale vraag richting de analyse is: waar zitten de overeenkomsten en verschillen? Deze vraag wordt in hoofdstuk 7 verder uitgewerkt.

6.1 Redenen voor lokale interorganisatorische samenwerking

In deze paragraaf worden de beweegredenen weergegeven om een lokale interorganisatorische samenwerking aan te gaan. Om welke redenen worden er relaties gelegd met andere partijen in de omgeving en willen lokale sportaanbieder onderdeel zijn van een groter geheel? Wat is daarbij de gedachte van beleidsactoren? Er worden verschillende beweegredenen genoemd die onder te verdelen zijn in drie type belangen. 1) Het maatschappelijke belang voor de omgeving, 2) het gezamenlijk belang van de betrokken partijen en 3) het eigen belang van de lokale sportaanbieder.

6.1.1 Maatschappelijke belangen

Alle lokale sportaanbieders geven aan dat ze vanuit een bepaald maatschappelijk belang zijn gaan samenwerken. Dit varieert van een actieve gezonde leefstijl in de omgeving, sociale (opvoedkundige en re-integratie) aspecten tot aan de leefbaarheid in de buurt. Kenmerkend aan het maatschappelijke motief is dat de lokale sportaanbieders iets voor de omgeving willen betekenen en dit niet rechtstreeks wat voor hun eigen organisatie hoeft op te leveren. Daarnaast lijkt de achtergrond van enkele betrokkenen invloed te hebben. Ze nemen vanuit hun functie buiten de sport beleidskennis mee. De mate waarin een lokale sportaanbieder de gewenste maatschappelijke rol ook daadwerkelijk tot uitvoer kan brengen komt terug bij lokale condities en ondersteuning (6.2).

Gezonde en actieve leefstijl

Het merendeel van de lokale sportaanbieders benoemt een gezonde en actieve leefstijl als reden om te gaan samenwerken. Ze willen de inwoners uit de omgeving zoveel mogelijk aan het sporten of bewegen krijgen. Hierbij geven landelijke en gemeentelijke overheidsdoelen een stimulans. Een voorzitter, welke tevens werkzaam is als hoofdbeleid van de gemeente geeft aan:

“Ik vind het belangrijk dat kinderen zoveel mogelijk bewegen. Nu is dat landelijk een belangrijk item”
(Fortuna)

Voor VWS, NOC*NSF en Gemeenten is een gezonde en actieve leefstijl een belangrijke reden om lokale samenwerking hoog op de agenda te plaatsen. Dit kabinet heeft bewust gekozen om het sport- en beweegbeleid te combineren met gezondheidsbeleid en preventie. Vanuit de gedachte dat sport en bewegen niet alleen leuk is om te doen, maar ook een positief effect heeft op de gezondheid (VWS, 2011). Het doel van het huidige programma Sport en Bewegen in de buurt is om een gezond leven dichtbij te brengen. Binnen de plus 10% sportparticipatie ambitie van NOC*NSF wordt sport als hét middel gezien voor een kerngezonde samenleving (NOC*NSF, 2013). De gemeente Delft ziet sport- en beweegaanbieders al langer als kansrijk instrument om een positieve bijdrage te leveren aan de mentale, sociale en fysieke gezondheid (Gemeente Delft, 2013). Sportbonden spelen daarnaast in op gezondheidstrends door bijvoorbeeld de samenwerking tussen sportvereniging en bedrijfsleven te stimuleren voor de gezondheid van medewerkers (KNLTB, 2013).

Aanbod voor specifieke doelgroep(en)

Alle lokale sportaanbieders zien samenwerken als een mogelijkheid om specifieke doelgroepen aan te spreken. Het gaat hierbij om mensen die zich wel in de omgeving, maar niet bij de sportaanbieder zelf bevinden. Er wordt bijvoorbeeld gesproken over ouderen, om een levenslange sportbeoefening mogelijk te maken. Zo geeft een bestuurslid sportinnovatie en tevens bewegingswetenschapper aan:

“Ons doel is niet om leden te werven. We hebben genoeg leden. Het is meer wat we belangrijk vinden voor de hele familie en een heel leven lang.” (Quick)

Daarnaast komen speciale doelgroepen als kinderen met overgewicht, gehandicapten, allochtonen of werklozen naar voren. Partijen, zoals scholen, zorginstellingen of andere sportaanbieders worden bij de samenwerking betrokken, omdat ze toegang tot of kennis van de betreffende doelgroep hebben. De focus ligt niet alleen op het in beweging brengen, zoals bij de actieve gezonde leefstijl, maar ook op het sociale aspect:

“Dat zijn geen mensen die komen sporten. Maar als je zelf altijd hebt gesport vind je het misschien wel heel erg lekker om naar sport te kijken en hier op het terras te zitten in de zon.” (Hanenburg)

De lokale sportaanbieders laten zich bij hun oriëntatie op specifieke doelgroepen inspireren door beleidsstukken van VWS of gemeenten en nieuwsbrieven van sportbonden of branche organisaties. Daarnaast worden maatschappelijke ontwikkeling als vergrijzing, eenzame ouderen, als aanleiding benoemd. Tevens geven lokale ondersteuningsorganisaties aan dat er specifieke doelgroep consulenten actief zijn om verenigingen van kennis en advies te voorzien.

Van de beleidsactoren zijn met name sportbonden gericht op lokale samenwerking in het kader van aanbod voor specifieke doelgroepen. Zo adviseert de NeVoBo (2013) aan verenigingen om in contact te treden met de plaatselijke onderwijsinstelling en inzichtelijk te maken hoe ze kunnen bijdragen aan een goede ontwikkeling van de kinderen. Waar VWS, NOC*NSF en gemeenten specifiek gericht zijn op inactieve of kwetsbare doelgroepen hanteren sportbonden en lokale sportaanbieders een bredere kijk en gaat het ook om andere leeftijdsgroepen. Het aanspreken van andere leeftijden heeft niet per definitie een maatschappelijk waarde en brengt daarmee de plek van deze beweegreden in twijfel. Er lijkt een eigen belang mee te spelen wat verder wordt uitgewerkt in paragraaf 6.1.3.

Leefbaarheid in de buurt

Voor de helft van de sportaanbieders is leefbaarheid in de buurt een belangrijk aspect om interorganisatorische samenwerking aan te gaan. Specifiek in Vlagtwedde, een krimpregio, vinden alle respondenten dit erg belangrijk. Sport kan het wegtrekken van mensen uit de omgeving voorkomen of verruwing van de samenleving tegengegaan. Specifiek bij de voetbal gerelateerde respondenten wordt er bijvoorbeeld gesproken over positief coachen. Een voorzitter en tevens jongerenwerker in welzijnssector vindt dit belangrijk:

“Omdat je in mijn ogen niet alleen een voetbalclub bent in het dorp, maar ook deel uitmaakt van de samenleving en van de leefbaarheid in het dorp.” (Westerwolde)

Leefbaarheid is een belangrijk aspect voor beleidsactoren. Naast ‘Sport en Bewegen in de Buurt’ heeft VWS het actieplan ‘Naar een Veilig Sportklimaat’ om gewenst gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag in en rondom de sport aan te pakken (VSK, 2013). Daarnaast stimuleert de KNVB verenigingen in het amateur- en betaald voetbal om de blik naar buiten te richten. Met als gevolg dat de vereniging zich ontwikkelt tot een ‘open club’:

“Middelpunt van de wijk en katalysator voor sociale cohesie, leefbaarheid en participatie van leden en niet-leden” (KNVB, 2012)

Accommodatie als buurthuis

Het merendeel van de lokale sportaanbieders zien lokale samenwerking als kans om hun accommodatie een bredere functie te geven. Zo dient de kantine bijvoorbeeld als ontmoetingsplek voor denksporten of goede doelen. De sportaanbieders en ondersteuningspartijen maken bij deze beweegreden een duidelijke link naar gemeentelijke bezuinigingen:

“Eigenlijk is het de bedoeling dat we zeggen: ‘dit moet een soort buurthuis functie worden’ want de buurthuizen zijn opgeheven in Delft.” (Full Speed)

VWS ziet het optimaal benutten van beschikbare ruimtes en accommodaties als een belangrijk onderdeel van een samenwerking. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden in hoeverre ruimtes en accommodaties van andere lokale partners benut kan worden. Het gaat hierbij om een ontmoetingsfunctie in een buurt (VWS, 2011). In Den Haag staat het Buurthuis van de toekomst hoog op de agenda, waarin samenwerking met alle partijen centraal staat. Zo bestaat er een subsidieregeling waarmee de nieuwbouw van sportaanbieder Quick gedeeltelijk gefinancierd is:

“Daar is altijd wel medewerking vanuit de gemeente aan verleend. Ook de wethouder is er bij betrokken geweest. Hij heeft de eerste paal geslagen en de opening verricht.” (DHS)

Er kan een kanttekening geplaatst worden bij het maatschappelijke uitgangspunt van dit motief wanneer het gaat om het rationele doel ten aanzien van huuropbrengsten. Bijvoorbeeld het gebruik van de clubfaciliteiten door een kinderopvang of scholen voor gymlessen, sportdagen en buitenschoolse activiteiten.

6.1.2 Gezamenlijke belangen

Naast het maatschappelijke belang benoemen lokale sportaanbieders ook gezamenlijke belangen als beweegreden voor de samenwerking. Het samen organiseren van evenementen of sportaanbod, vrijwilligers bundelen, mensen naar elkaar doorverwijzen of kennis, ervaring en netwerk delen levert volgens hen een win-win situatie op.

Organisatie van events en aanbod

De lokale sportaanbieders zien het gezamenlijk organiseren van nieuw aanbod of evenementen als reden voor samenwerken. Daarnaast worden voorbeelden als toernooien of team uitjes genoemd.

“We hopen natuurlijk wel dat door middel van sportdorp er onderling iets gebeurt met de sportverenigingen. Dat we een keer iets kunnen aanbieden of dat andere sporters bij ons komen of misschien zelfs ouderen. Dat je gewoon een keer strandvolleybal organiseert.” (VSV’74)

Er is behoefte aan samenhang. Incidentele activiteiten of structureel lesaanbod kunnen door samenwerking goed op elkaar afgestemd worden, zodat men meerdere sporten kan combineren. Voetballers kunnen bijvoorbeeld gedurende de wintersport gaan tennissen of fitnesssen. Daarnaast bereik je samen meer mensen:

“Om alleen iets te doen als één bedrijf dat werkt gewoon niet. Als je dat meer gezamenlijk doet, zoals nu met sportdorp, met meerdere bedrijven en verenigingen, dan bereik je gewoon veel meer mensen. Hierdoor worden mensen ook enthousiaster.” (Parc Emslandermeer)

Sportbonden wijzen verenigingen op de gezamenlijke voordelen van samenwerken. “Samen kan je meer activiteiten organiseren. Samen heb je een grotere groep mogelijke deelnemers etc.” (KNLTB, 2013).

Vrijwilligers bundelen

De vrijwillige sportaanbieders worden binnen hun eigen organisatie of bij sportverenigingen uit hun omgeving geconfronteerd met een tekort aan vrijwilligers. Door de samenwerking op te zoeken kun je elkaar hierin versterken. Lokale ondersteuningspartijen bevestigen het vrijwilligersprobleem. Dit komt terug bij de conditie menskracht (6.2.8). Een aantal lokale sportaanbieders willen ten aanzien van het tekort aan vrijwilligers een stap verder gaan en spreken over een fusie:

“Één grote vereniging waar alle andere verenigingen onder zitten, zodat het bestuurlijk allemaal behapbaar is voor iedereen. Dat alle verenigingen zich kunnen richten op dat waar ze goed in zijn.” (STC)

Provinciale sportraden en sportbonden bieden ten aanzien van vrijwilligers problematiek een module ‘meer vrijwilligers in kortere tijd’ aan. Sportverenigingen kunnen dit traject zelfstandig oppakken of begeleid worden door een speciaal opgeleide verenigingsadviseur. Deze verzorgd een themabijeenkomst en vier workshops (KNKV, 2013)

Doorverwijzen

Elkaar kennen en (potentiële) sporters naar elkaar doorverwijzen wordt als gezamenlijk belang benoemd:

“Mochten diegene die zich hier op de een of andere manier niet thuis voelen of niet in het aanbod passen, ja dan zou ik ze graag willen doorverwijzen naar iemand of iets wat wel iets voor hun is.” (Quick)

Het gaat hierbij niet alleen over doorverwijzing tussen sportaanbieders onderling, maar ook van vakleerkrachten op scholen of zorginstellingen naar sportaanbieders en andersom.

Kennis, ervaringen, netwerk delen

De lokale sportaanbieders geven aan dat je samen meer kennis en ervaring in huis hebt en toegang krijgt tot een groter netwerk:

“Iedereen met zijn eigen kwaliteiten, iedereen met zijn eigen netwerken. Wat de ene niet weet, weet de ander weer wel, en zo komt dat samen” (STC)

Het gaat hierbij om partijen met relevante kennis, zoals het lectoraat van een Hogeschool of de lokale ondersteuningspartijen met een breed netwerk. Daarnaast geven voornamelijk sterkere sportaanbieders aan elkaar te willen versterken:

“Wij hebben wel een extra doel erbij geformuleerd dat we bestaande verenigingen, mochten ze hulp nodig hebben, daar waar we kunnen, deze ondersteunen en helpen.” (Westerwolde)

Beleidsactoren zien samenwerken ook als belangrijk middel om elkaar lokaal te versterken. Zo vraagt de KNKV (2012) aan sterke verenigingen om de verenigingen in hun omgeving te helpen.

6.1.3 Eigen belangen

Naast het maatschappelijke en gezamenlijke belang benoemen de lokale sportaanbieders ook eigen belangen. Zoals het maatschappelijk belang al aangaf wordt dit door het merendeel van de lokale sportaanbieders bij het aangaan van een samenwerking niet direct zo ervaren of als minder belangrijk gezien.

Naamsbekendheid

Lokale, met name commerciële, sportaanbieders zien in samenwerken een mogelijkheid om een grotere of betere bekendheid te bereiken. Dat mensen de weg ernaartoe weten te vinden en erover

praten. De naamsbekendheid kan volgens de respondenten versterkt worden door je naam te verbinden aan een breed gedragen project:

“Voor ons is het gewoon belangrijk dat je je naam verbindt aan zo'n instantie of zo'n initiatief.” (STC)

Dynamiek in de club

Gezelligheid staat bij veel lokale sportaanbieders centraal. Ze zien samenwerking als een kans om de sfeer te behouden of vergoten. Met name bij de samenwerkingspartners brengt samenwerken dynamiek binnen de club:

“Ik hoop dat er gewoon weer lekker reuring op het park is. We zijn ook een vereniging van leuke feestjes en gezelligheid.” (Hanenburg)

Toename leden/klanten

Een leden- of klantentoeename is voor enkele kleine sportaanbieder essentieel aan de samenwerking. Het merendeel van de sportaanbieders geeft echter aan dat een toename geen reden is voor de samenwerking. Ledentoeename staat voor de commerciële sportaanbieders inherent aan inkomsten. Ook dat is geen voornaamste reden voor samenwerken:

“Wij zitten niet alleen maar in de stuurgroep met de gedachte dat wij extra leden zouden willen, nee geen moment eigenlijk.” (Westerwolde)

Bij doorvragen schuilt achter maatschappelijke belangen als ‘specifieke doelgroepen’ en ‘accommodatie als buurtfunctie’ ook een eigen belang. Indirect levert het extra leden, huuropbrengsten of een goede relatie met de gemeente of sportbond op.

Tot slot geven ondersteuningspartijen aan dat sportaanbieders die vanwege problematiek écht leden nodig hebben niet kunnen of willen samenwerken:

“Daar gaat het gewoon niet zo heel goed mee. Die staan niet te springen om allemaal nieuwe dingen. Voor dat soort verenigingen is het heel interessant om hier aan deel te nemen. Die kunnen er echt leden uit halen en ik denk dat ze dat ook moeten inzien.” (HvdS)

6.1.4 Samenvatting beweegredenen

De beweegredenen uit beleidsdocumenten en interviews ten aanzien van lokale interorganisatorische samenwerking zijn samen te vatten in drie type belangen. Ten eerste is het maatschappelijke belang de meest voorkomende en door alle partijen gedragen beweegreden. De lokale sportaanbieders leveren graag een bijdrage aan een actieve gezonde leefstijl in de omgeving. Ze willen andere doelgroepen aanspreken, de leefbaarheid vergroten en/of hun accommodatie een bredere functie geven. Landelijke en gemeentelijke beleidsactoren zijn bij het maatschappelijke belang een stimulans voor de lokale sportaanbieders en maken enkele verschillen tussen de cases zichtbaar. Waar in Delft alle respondenten willen bijdragen aan meer beweging voor een gezonde actieve leefstijl, overheerst in Groningen het leefbaarheidsaspect en wordt de accommodatie met buurtfunctie in Den Haag veelvuldig benoemd. Bij het aanspreken van specifieke doelgroepen wordt voornamelijk een link gelegd naar de communicatie van sportbonden. Ten tweede spreken de respondenten over het gezamenlijke belang. Gezamenlijk organiseren en afstemmen van evenementen of nieuw sportaanbod, vrijwilligers bundelen, naar elkaar doorverwijzen en het delen van kennis, ervaring en netwerk levert een win-win situatie op. Ten derde zijn bij het eigen belang verschillen zichtbaar. Voor de hoofdaanvragers is dit niet het voornaamste doel. Nadat de sportimpuls gerelateerde belangen zijn benoemd komt uiteindelijk het eigen belang op tafel. De lokale sportaanbieder die minder of sinds kort bij een samenwerking betrokken is vindt leden/klanten toename en meer dynamiek in de club belangrijk. Daarbij is met name voor de commerciële sportaanbieders naamsbekendheid een belangrijke beweegreden.

6.2 Lokale condities en ondersteuning

De lokale condities en ondersteuning laten zien hoe de lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls is ontstaan. Welke condities waren bij de lokale sportaanbieders aanwezig of niet aanwezig, maar wel gewenst? Welke randvoorwaardelijke thema's zijn volgens beleidsactoren in de sportsector cruciaal voor het aangaan van lokale interorganisatorische samenwerking? Dit is samengevoegd tot een tiental condities. Bij elke conditie is een vorm van ondersteuning zichtbaar. De opbouw van deze paragraaf laat zien hoe het opstartproces van de lokale samenwerking binnen de Sportimpuls is verlopen.

6.2.1 Sterke sportaanbieders: een open blik

In de eerste conditie staat het lokale initiatief centraal; sportaanbieders met een open blik en bestaande maatschappelijke beleidsplannen. Het merendeel van de lokale sportaanbieders ziet zichzelf als een sterke sportaanbieder. Volgens de ondersteuningspartijen is dit een belangrijke conditie voor samenwerken. Als de sportaanbieder sterk is, de basis op orde is, en duidelijk is wie wat doet, dan kunnen ze de blik naar buiten openen. De Sportimpuls is met name bij de hoofdaanvragers een goed vervolg op bestaande plannen en ambities in de richting van samenwerken:

"We waren al bezig met die plannen. Ik noem het een beetje de derde tak die ik ga opzetten. Daar waren we dus al mee bezig" (Quick)

In het verlengde hiervan is het voor de meeste sportaanbieders vanzelfsprekend om samen te werken. De 'minder of later betrokken' lokale sportaanbieders waarbij samenwerken niet vanzelfsprekend is wijten dit aan het ontbreken van een open blik of concurrentiebeleving:

"Alles geprobeerd, maar het lukte gewoon niet. Waarschijnlijk omdat Ardemia dan als concurrent werd gezien." (Ardemia)

Beleidsactoren benadrukken dat de samenwerkingsbehoefte uit de lokale sportaanbieder zelf moet komen. VWS ziet de Sportimpuls als een lokale verantwoordelijkheid. NOC*NSF spreekt over zelfbewuste sportaanbieder die weten waar ze voor staan en gaan. Heldere eigen doelen formuleren én realiseren (Sportagenda 2016). Gemeenten en sportbonden bevestigen dit:

"Het is hier belangrijk dat het vanaf de verenigingen of organisaties zelf komt en niet dat wij het gaan opleggen." (DHS)

Vervolgens zijn er diverse mogelijkheden voor beleidsondersteuning. NOC*NSF en de Academie voor Sportkader (ASK) ontwikkelen tools voor bestuurders. VWS investeert in modules via VSK, zoals 'besturen met een visie'. In Delft hebben twee lokale sportaanbieders het traject 'Maatschappelijk Verantwoord Verenigen' (MVV) doorlopen. Hierdoor hebben de lokale sportaanbieders een maatschappelijk beleidsplan en zijn ze steeds meer naar buiten gaan kijken en allianties aangegaan. Den Haag Sportsupport biedt één op één begeleiding, maar ook groepstrainingen in maatschappelijk bestuur. Ook Huis voor de Sport Groningen en de KNVB bieden verenigingsondersteuning aan. Zo is er bijvoorbeeld een tool 'bepaal je ambitie'. De uitdaging ligt volgens Den Haag Sportsupport bij de uitvoering van het beleid. De respondent geeft aan dat verenigingen die een beleidsplan hebben eigenlijk niet volgens het beleidsplan werken. De praktijk lijkt weerbarstiger. Full Speed bevestigt dit binnen het Sportimpuls traject:

"Sportimpuls past daar volledig in, maar nu in de praktijk, want dat is allemaal theorie. Het is allemaal hartstikke leuk, staat allemaal leuk op papier en het past ook allemaal keurig in elkaar, nu in de praktijk zijn er mensen nodig die zeggen 'daar stoppen we tijd in'." (Full Speed)

6.2.2 (sociale) sportinfrastructuur: de buurt

De tweede conditie gaat over de aanwezigheid van voorziening, partijen en (beleids)doelgroepen in de wijk, buurt of het dorp. De lokale situatie is volgens de respondenten mede bepalend voor het opstarten van een samenwerking. Hierbij zijn dan ook verschillen tussen de cases zichtbaar. Zo heeft de beschikking over een eigen of geschikte accommodatie invloed op de mogelijkheid om het maatschappelijke belang 'accommodatie als buurtfunctie' te vervullen. Het ontbreken van een passende ruimte heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat Golf'in the City niet is gaan samenwerken binnen de Sportimpuls van Quick:

"Het is een openbaar terrein. We kunnen er ook lekker gaan golfen, maar de afmetingen waren te klein, dus dat gaat niet door. Dat is wel jammer, want ik had er graag een unit willen plaatsen." (Golf)

Bij het Huis voor de sport Groningen is de aanwezigheid van faciliteiten in de omgeving bepalend voor de Sportdorp selectie. In Delft was de ligging van de lokale sportaanbieder mede bepalend voor het MVV traject. Het laat zien dat de (sociale) sportinfrastructuur invloed heeft op de voorselectie en actieve benadering van ondersteuningspartijen:

"Daarbij hebben we gekeken naar de spreiding in de wijken: welke vereniging kan dan in welke wijk wat betekenen." (SEH)

Naast de ligging, een eigen accommodatie, of faciliteiten in de omgeving heeft de sociaal economische situatie van de inwoners invloed op de steun van een gemeente in de vorm van subsidies of de inzet van een buurtsportcoach. Zo zijn er binnen de achterstandswijk in Delft combinatiefunctionarissen actief en is hier in Den Haag geen sprake van:

"We hebben best wel vaak ideeën waar je soms subsidieaanvragen voor in kan dienen. Alleen op het moment dat wij dat doen krijgen we meestal te horen: 'de wijk waar u vereniging zit komt niet in aanmerking voor subsidie'. Want we zitten toevallig in een beetje sjeke wijk. Dat is het lastige voor ons." (Hanenburg)

VWS wil met de 'Taskforce Belemmeringen' eraan bijdragen dat er lokaal meer verbindingen ontstaan door belemmeringen weg te nemen. Voornamelijk in wet- en regelgeving.

6.2.3 Bestaand netwerk: het initiatief

De derde conditie heeft betrekking op een netwerk en bestaande contacten. Via deze weg zijn de lokale sportaanbieders geïnformeerd over de Sportimpuls. Tabel 2 laat zien hoe de contacten er voor de sportimpuls uitzagen.

Partij	Quick	Hanenburg	Golf	FullSpeed	Fortuna	Ardemia	Westerwolde	VSV	STC	Parc
Gemeente	x	x		x	x	x	x	x		x
Onderst.	x			x	x	x	x	x	x	x
Onderwijs	x			x	x	x	x	x	x	x
Welz/zorg	x					x	x			
Bedrijf	x	x		x	x		x			x
Sportaanb.	x	x	x	x	x					
sportbond	x	x		x	x		x	x		

Tabel 2: Contacten voor de Sportimpuls

Bijna alle lokale sportaanbieders hebben contact met de gemeente. Aangezien in alle gemeenten de uitvoering van het sportbeleid via ondersteuningspartijen verloopt, beperkt het contact van de lokale

sportaanbieders met de gemeenten zich tot accommodatie huur of subsidie, inzet van een buurtsportcoach of een bezoek van de wethouder tijdens een opening.

Via het contact met de ondersteuningspartijen zijn de lokale sportaanbieders persoonlijk op de hoogte gebracht van de Sportimpuls mogelijkheden. De twee sportaanbieders die, zichtbaar in de tabel, geen relatie met lokale ondersteuningspartijen hebben waren ook niet bekend met de Sportimpuls.

Kenmerkend is dat er een goede band is opgebouwd. Via diverse thema consulenten of coördinatoren en (voormalige) gemeentelijke beleidsprojecten, zoals Buurt, Onderwijs en Sport (BOS) of versterken van de wijkfunctie (MVV en Buurthuis van de Toekomst). De lokale sportaanbieders spreken hun vertrouwen uit, en reageren vanuit die positie positief op het Sportimpuls initiatief:

“We waren sowieso al bekend met het Huis voor de Sport. We weten dat het een organisatie is die daar goed mee bezig is. Daar heb je elkaars vertrouwen al in.” (Parc Emslandermeer)

In het verlengde van de gemeentelijke en ondersteunende contacten hebben ook bijna alle respondenten een link met onderwijs in de vorm van clinics op de basisschool, kennis via het lectoraat of stagiaires van de middelbare- of hogeschool. Hier is een duidelijke link zichtbaar naar bestaande ondersteuningsmogelijkheden ten aanzien van sport en onderwijs. Sportbonden hebben hun ondersteuningsconcepten steeds meer ingezet op (het versterken van) de samenwerking met scholen voor het voortgezet onderwijs en zelfs ook middelbaarberoepsonderwijs (NeVoBo, 2012). Daarnaast versterkt de combinatiefunctie regeling dit contact:

“De combinatiefunctionaris heeft co- en kernpartners zowel in de sport als op school dus dat is ook een netwerk.” (SEH)

Het contact met de sportbond zien de sportverenigingen als natuurlijke samenwerking in verband met de competitie. Contacten tussen sportaanbieders onderling en met het bedrijfsleven zijn voornamelijk vanuit rationele doelen, zoals sponsoring of gezamenlijke inkoop. De link naar zorg en welzijn is slechts door drie sportaanbieders gelegd. Hier is volgens de Sportimpuls adviseur echter wel een omslag zichtbaar:

“In de tweede tranche zag je ook veel initiatieven van welzijn en zorg. Die zagen op een gegeven moment ook de meerwaarde van de link. Ik denk dat je daar je doel al hebt bereikt, dat die twee werelden elkaar al gaan vinden.” (OOSI)

6.2.4 Ontmoetingen: de inspiratie

De vierde conditie gaat over ontmoetingen. Volgens de lokale sportaanbieders is dit een belangrijke voorwaarde die de juiste contactpersonen, inspiratie of een sterker samenwerkingsband oplevert. De ontmoetingen zijn onder te verdelen in bestaande bijeenkomsten en Sportimpuls informatie-bijeenkomsten.

Het bestaande netwerk blijkt zich vaak al in enige vorm te organiseren in ontmoetingen. In het kader van gemeentelijke beleidsprojecten organiseren lokale ondersteuningspartijen en combinatiefunctionarissen diverse kleine tot grote ontmoetingen om partijen bij elkaar te brengen. In een enkel geval heeft een lokale ondernemer rondom een sportpark contactgegevens verzameld en de partijen bij elkaar gebracht. Daarnaast worden er door een aantal lokale sportaanbieders op eigen initiatief buurtspecifieke ontmoetingen georganiseerd:

“Dat kerkpolder overleg, dat komt vanuit Full Speed die het MVV traject heeft doorlopen, die samenwerking in die wijk wilde. De sportraad heeft er uiteindelijk een trekkende rol ingenomen op verzoek van Full Speed.” (SEH)

Naast de bestaande ontmoetingen hebben lokale ondersteuningspartijen en Sportimpuls adviseurs in het kader van de Sportimpuls informatiebijeenkomsten georganiseerd. Dit heeft het bestaande netwerk vergroot of een bredere kijk op samenwerking gecreëerd:

“Daarvoor was er wel contact, maar niet aangaande dit soort kwesties; wat zouden we kunnen doen om elkaar te helpen te versterken en organiseren.” (Westerwolde)

Gedeelde gedachtengoed van de ondersteuningsorganisaties en beleidsactoren is dat het lokale initiatief soms een trigger nodig heeft:

“Intrinsieke motivatie moet ook wel eens aangewakkerd worden door middel van nieuwe ideeën of kennismaking en ontmoetingen. Daar moet je in investeren.” (OOSI)

NOC*NSF ziet een belangrijke rol voor gemeenten in de ondersteuning van sportaanbieders als regisseur van lokale samenwerking. Gemeenten zijn een belangrijke verbindende schakel naar de landelijke sport (NOC*NSF, 2011). Sportbonden zien ook een belangrijke taak in het organiseren van kennisdeling, onbegrip tussen partijen wegnemen en leren van elkaar. De KNVB zou hier in de toekomst graag een grotere rol in willen spelen. Goede voorbeelden worden als belangrijk inspiratiemiddel benoemd. De lokale sportaanbieders hebben uiteindelijk het beste verhaal en de praktische tips. Dit wordt lokaal bevestigd:

“Het is fijn om te praten met andere partijen die ook zulke dingen hebben opgezet. Het is natuurlijk redelijk nieuw. Ik weet dat wij nu ook gevraagd worden als voorbeeld. Dan word je straks de voorbeeldfunctie voor iemand.” (Quick)

6.2.5 Enthousiasme: de trekker(s)

De vijfde conditie is enthousiasme voor samenwerken. Alle lokale sportaanbieders zijn enthousiast over samenwerken binnen de Sportimpuls. De hoofdaanvragers zijn de voornaamste trekkers van de samenwerkingsverbanden. Hierbij is duidelijk een link met de ‘open’ sportaanbieders die ze (willen) zijn en het bestaande netwerk wat ze al hebben. Het enthousiasme voor het maatschappelijke belang van sport lijken ze uit hun persoonlijke werk- of levenservaringen te halen:

“Ik ben opgeleid bewegingswetenschapper en ‘sport je leven lang’ is mijn passie. Ik heb mijn hele leven aan topsport gedaan, en heb behalve de fysieke voordelen ook gewoon alle andere voordelen van sporten gezien.” (Quick)

Daarnaast kunnen de lokale sportaanbieders die sinds kort of minder betrokken zijn bij de Sportimpuls gezien worden als de trekken binnen hun eigen organisatie om met de samenwerking mee te gaan. Ze vormen een ingang/aanspreekpunt voor de hoofdaanvragers.

Naast een bepaalde trekker kan de huidige economische tijd volgens de respondent leiden tot vergroting of juist inperking van het enthousiasme voor samenwerking:

“Samenwerking tussen partijen staat of valt vaak met één persoon binnen een organisatie die dat ziet zitten. Soms komt dat door externe omstandigheden. Ik heb het idee dat door bezuinigingen makkelijker wordt samengewerkt, maar tegelijkertijd zijn er ook meer organisaties die vast proberen te houden wat ze hebben, omdat ze bang zijn dat ook nog kwijt te raken door bezuinigingen.” (Ardemia)

6.2.6 Draagvlak: op alle niveaus

Naast een lokale trekker wordt het belang van draagvlak voor samenwerken op verschillende wijze benoemd. Er moet draagvlak zijn binnen het bestuur en de gehele organisatie van de lokale sportaanbieder. Daarnaast moet er draagvlak zijn binnen het lokale samenwerkingsverband.

Draagvlak binnen het bestuur is met name van toepassing op de kleinere verenigingen zonder maatschappelijk beleidsplan. Aangezien de betrokkenheid van deze verenigingen wel als noodzakelijk wordt gezien voor het slagen van het lokale samenwerkingsverband, is hier in een enkel geval ondersteuning bij geweest:

“Een aantal verenigingen hebben we later nog gesproken en zijn alsnog meegegaan. We hebben ook wel zoiets van we doen gewoon een aanvraag en de verenigingen die in eerste instantie nog niet meegingen kunnen ook later aanhaken. Zo is het eigenlijk gegaan.” (HvdS)

De lokale trekkers waarbij het bestuur er meteen achter stond hebben het samenwerkingsbesluit op bestuurlijk niveau genomen. De achterban is geïnformeerd nadat de Sportimpuls was goedgekeurd. Er gaat bij een aantal sportaanbieders vervolgens tijd overheen om de rest van de organisatie mee te krijgen en de Sportimpuls daadwerkelijk te starten. Het bestuur staat op beleidsniveau open voor een maatschappelijke rol, maar de vertaalslag naar de uitvoering lijkt een stuk lastiger:

“Kijk als het eenmaal op papier staat dan moet je proberen, dat is wel het zwaarste werk, dat je commitment krijgt in je hele organisatie. Als dat er eenmaal is, dan kun je daar makkelijker mee werken.” (Full Speed)

Voor draagvlak binnen het samenwerkingsverband geven de lokale ondersteuningspartijen aan dat het aantal partijen in een samenwerkingsverband niet zoveel uit maakt, maar de manier waarop ze erin staan is essentieel. Wanneer alle neuzen dezelfde kant opwijzen kan je dingen realiteit maken, knopen doorhakken en dingen organiseren. Uit de data blijkt dat respondenten ook voorbeelden aandragen waaruit blijkt dat er twijfels zijn over draagvlak binnen de samenwerking:

“Die zijn niet altijd even welwillend. Vlagtwedde is een vrij moeilijke gemeente dus ze doen al moeilijk over onze sportdorp bordjes.” (Parc Emslandermeer)

Een ander voorbeeld is dat de lokale sportaanbieders in Delft een sterke behoefte hebben aan een wijk-breed overleg met de betrokken Sportimpuls partijen. Dit staat in tegenstelling tot de gedachte van de externe coördinator. Deze geeft aan dat er nu eerst wat gedaan moet worden en dat er later wel gezamenlijk over gesproken kan worden.

6.2.7 Kennis: de doelgroep behoeften en passend aanbod

De zevende conditie om tot een succesvol samenwerkingsverband te komen is kennis over de behoeften van de doelgroep en passend sport- of beweegaanbod. Lokale sportaanbieders geven aan dat ze tijdens de opstartfase graag kennis hebben van de doelgroep behoeften om tot een specifiek invulling van het samenwerkingsverband te komen:

“Ik heb dan ook ervaringsdeskundigen nodig. Wat ze graag willen en wat ze leuk zouden vinden. Dan gaan we dat echt vormgeven” (Hanenburg)

Er ligt hier een duidelijke taak voor de ondersteuningspartijen, aangezien kennis over de behoeften nog niet bij alle lokale sportaanbieders een vanzelfsprekendheid is:

“Eerst dachten ze behoeftepeiling, maar waarom dan? Dat is een enquête, een vragenlijst, een inventarisatie van wat mensen zouden willen. Nou, daar staan ze ook achter.” (HvdS)

Volgens beleidsactoren is de vraag van de doelgroep het startpunt van samenwerken. Niet alleen het lokale initiatief, maar ook de behoefte van de (potentiële) sporter moet centraal staan. Het sportaanbod écht matchen met de vraag (NOC*NSF, 2012). Gemeenten hebben volgens VWS goed zicht op waar behoefte is aan een (meer) vraaggericht sport- en beweegaanbod. Focus ligt daarbij op buurten waar nauwelijks sport- en beweegactiviteiten worden georganiseerd, veel gezondheidsproblemen heersen of veel ouderen in een sociaal isolement leven (VWS, 2012). Landelijk zijn er binnen dit kader door VSG en NISB buurtscan en buuractieplan tools ontwikkeld.

Naast inzicht in de behoefte blijkt kennis van sport- en beweegaanbod een conditie om samenwerking aan te gaan. Via ontmoetingen georganiseerd door ondersteuningsorganisaties of sportbonden krijgen lokale sportaanbieders inzicht in hoe je innovatief sportaanbod moet aanpakken. Alle sportverenigingen geven aan dat ze via hun bond geïnformeerd zijn over de mogelijkheden in sportaanbod van de Menukaart Sportimpuls.

“Quick hebben we toen ook geïnformeerd. Dit zijn de mogelijkheden, je hebt aangegeven dat je voor meisjesvoetbal met de interventie mee wil doen, nou zo is dat ontstaan eigenlijk” (KNVB)

Om verdere versnippering in sport- en beweegconcepten tegen te gaan vindt VWS het van belang om gemeenten, sportbuurtcoaches en sport- en beweegaanbieders te ondersteunen met kennis over kansrijke sport- en beweegconcepten die in de afgelopen jaren zijn ontwikkeld en uitgevoerd. (VWS, 2012). Dit is verzameld in de Menukaart Sportimpuls.

6.2.8 Menskracht: de uitvoerders en coördinator

De achtste conditie voor het aangaan van een lokale samenwerking is menskracht. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat aan de ene kant uitvoerend mensen nodig zijn en aan de andere kant een coördinerend persoon.

Handjes in de uitvoering

Een belangrijke voorwaarde van sportverenigingen om samenwerking aan te gaan is de beschikking over voldoende vrijwilligers, commissies, buurtsportcoach of stagiaires. Zoals bij de ‘open blik’ is opgemerkt moet de basis op orde zijn om een maatschappelijke rol op te kunnen vangen:

“Wij hebben destijds ook gezegd: we willen best meedoen met een MVV traject, en we willen best meedoen met allerlei vernieuwende activiteiten, maar we doen het niet zelf. We willen best wel ondersteuning daarin verlenen, maar we zijn allemaal vrijwilligers en hebben allemaal een eigen baan. Wij hebben werk, en dus hebben we handjes nodig. Die handjes die moet de gemeente maar leveren. Die worden door de Buurtsportcoach aan ons geleverd, waarmee wij dus helemaal fantastisch zitten.” (Full Speed)

VWS voorziet lokale sportaanbieders via gemeenten van ‘handjes’ in de uitvoering middels een Buurtsportcoach. Dit bouwt voort op de Impuls waarbij combinatiefuncties worden ingezet voor de sectoren onderwijs, sport en cultuur. Gemeenten worden gestimuleerd om aan de slag te gaan met de verbrede impuls Buurtsportcoaches, die ook de verbinding van sport naar andere sectoren kan leggen. (VWS, 2012).

De lokale ondersteuningspartijen benadrukken het vrijwilligersprobleem bij sportverenigingen en geven aan dat minimaal één werkgroep per activiteit noodzakelijk is in de uitvoering. Sportbonden adviseren lokale sportaanbieders, via de Menukaart, om voor de uitvoering van de interventie budget op te nemen in de Sportimpuls aanvraag. Hiermee kan in de uitvoering een beroep worden gedaan op het noodzakelijke niveau van ondersteuning vanuit de bond.

Coördinatie (netwerker/verbinder)

Coördinatie is door alle respondenten een veel benoemde behoefte tijdens de opstartfase van lokale samenwerking. Iemand die erboven staat, de planning en actie bewaakt, goed communicatief vaardig is en externe partijen weet te binden. Deze conditie is in alle cases aanwezig in de vorm van een externe projectleider voor acht uur per week, een externe sportimpuls coördinator voor vier uur per week of een specifieke bestuursfunctie:

“Dat doen we denk ik zelf, want ik ben eigenlijk wel twee keer in de week bij een andere partij, bij een samenkomst of een bijeenkomst. Volgende week is weer buurthuis van de toekomst.” (Quick)

Naast de externe coördinatie zijn de lokale sportaanbieders zelf ook actief, want het moet volgens de ondersteuningspartijen uit de partijen zelf blijven komen. Ondanks de enthousiaste inzet van lokale sportaanbieders wordt de coördinatie tijdens de opstartfase als te weinig ervaren. Met name in de eerste periode is het drukker. Er is behoefte aan gestructureerde stappen. Daarbij is volgens het merendeel een derde partij in de coördinatie onmisbaar. Waar geen sportraad is zou een gemeente daar een rol in kunnen spelen. Ook wordt een verenigingsmanager een aantal keer als goede optie benoemd.

“Toch ook een beetje het neutrale punt, waarvan ik denk dat dat wel helpt. Ik denk dat het Huis voor de Sport één van de belangrijkste deelnemers aan het proces is tot nu toe.” (Parc Emslandermeer)

Het merendeel van de lokale sportaanbieders denkt dat een samenwerking niet uit zichzelf opstart of gecontinueerd wordt. Het is belangrijk dat een derde partij blijft simuleren. Sportbonden zien hier ook steeds meer een belangrijke rol weggelegd, maar zijn er nog niet allemaal actief in. De KNLTB heeft voor iedere regio een projectcoördinator lokale samenwerking beschikbaar. Een actieve gemeente lijkt ook zijn sporen na te laten bij het districts bureau van sportbonden:

“We lopen eigenlijk met name in het district Rotterdam een beetje op de troepen vooruit. Het is nu even afwachten hoe wij als KNVB met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en samenwerking aan de slag gaan.” (KNVB)

Er bestaat onduidelijkheid over het vervolg van dergelijke ondersteuning. Aan de ene kant willen de lokale ondersteuningspartijen de sportaanbieders na een ondersteuningstraject niet loslaten, aan de andere kant willen ze het weer aan de sportaanbieders zelf overlaten.

6.2.9 Geld: de subsidie

Bijna alle lokale sportaanbieders geven aan dat de Sportimpuls subsidie in de opstartfase onmisbaar is voor lokale samenwerking in de huidige vorm. Niet altijd direct door aan te geven dat het geld bepalend is, maar wel de elementen die door het geld mogelijk zijn, zoals Sportimpuls bijeenkomsten, behoeftepeilingen en menskracht.

“Uiteindelijk kunnen we het allemaal zelf, daar ben ik van overtuigd. Maar die opstart fase, aangepast materiaal en reclamekosten. Dan was het denk ik stukje voor stukje gegaan. Nu kunnen we meteen eigenlijk alles doen.” (Quick)

Zonder subsidie zou bestaande één op één samenwerking blijven bestaan. De extra maatschappelijke Sportimpuls dimensie met meer partijen, doelgroepen of gebieden was echter niet of in een langzaam tempo gerealiseerd. Een enkele ondersteuningspartij draagt echter ook een mening uit waarmee de inzet van subsidie in twijfel kan worden gebracht:

“Ik ben bang dat je ze eigenlijk verwend met een subsidie en dat het na twee jaar dan weer verval, want: ‘ja we hadden toch een subsidie’? En nu hebben we het niet. Dus dan stoppen we er maar mee.” (OOSI)

Alle hoofdaanvragers hebben een bepaalde vorm van ondersteuning gehad bij het schrijven van de Sportimpuls aanvraag. In Den Haag is de aanvraag tussentijds beoordeeld door Sportimpuls adviseurs. In Delft en Vlagtwedde is de aanvraag geschreven door de lokale ondersteuningspartijen. Ondanks dat er met lokale sportaanbieders over is gesproken tijdens ontmoetingen en één op één gesprekken, wordt evenals bij de bestuur en visie trajecten door de respondenten aangegeven dat ze er te weinig bij betrokken zijn. Dit kan ruis in de uitvoering van beleid naar praktijk opleveren:

“Er bestaat een hele goede kans dat als het straks goedgekeurd wordt, dat ze weer zoiets hebben van: ‘waar ging het ook alweer over’? Dat blijf je toch een beetje houden.” (SEH)

“Ik heb me er ook te weinig nog echt in kunnen verdiepen.” (Full Speed)

De ondersteuningsorganisatie Sportimpuls van NOC*NSF hebben naast informatiebijeenkomsten voornamelijk aanvragen beoordeeld op de procedure. Er werd proactief richting de gemeente gehandeld, en reactief ten aanzien van de aanvragers die binnen kwamen. Sportbonden en gemeenten hebben verschillend pro- of reactief opgetreden in het stimuleren en ondersteunen van Sportimpuls aanvragen. Den Haag Sportsupport heeft bijvoorbeeld een klein overzicht gemaakt met gemeentelijke beleidskaders. Daar konden lokale sportaanbieders informatie uithalen om het plan goed te onderbouwen. Daarnaast konden lokale sportaanbieders cijfermateriaal uit de buurtmonitor krijgen. Gezien de strikte regelingsvoorwaarden van ZonMw is het volgens een bepaalde respondent niet tegen te houden dat het door commerciële partijen wordt opgepakt. Een aantal ondersteuningspartijen zijn ervan overtuigd dat het merendeel van lokale sportaanbieders niet in staat is om zonder ondersteuning een aanvraag in te dienen.

6.2.10 Tijd: proces van jaren

Tot slot geven alle respondenten aan dat lokale samenwerking tijd kost. De basis was bij het merendeel van de sportaanbieders al aanwezig. Tevens bevinden ze zich in een gemeente die al langer aanstuurt op een maatschappelijke rol:

“Als ik nu kijk naar hoelang we in Delft al bezig zijn, dat is gewoon al vier, vijf jaar. Om dat allemaal hier klaar te stomen. Maar het werpt echt wel zijn vruchten af.” (SEH)

In het verlengde hiervan moet het proces naar ‘de basis op orde’ en ‘een open blik’ (conditie 1) bij sportaanbieders die er sinds de Sportimpuls bij betrokken zijn nog op gang komen:

“Je bent ongeduldig. Ik wil meteen graag die lijn omhoog zien, maar zo werkt het helaas niet. Het zijn allemaal kleine stapjes, maar kleine stapjes maken uiteindelijk ook een grote stap” (Golf)

Dit is tevens van toepassing op andere sectoren. Waar sport en onderwijs elkaar al gevonden hebben door voorgaande beleidsprojecten en de combinatiefunctionarissen regeling heeft de samenwerking met zorg en welzijn nog tijd nodig:

“De samenwerking met het maatschappelijk middenveld, met zorg en welzijn instellingen, is nog zo nieuw. Daar moet je gewoon nog door heel veel barrières heen. Kinderziektes, of geef het een naam. Dat is nog heel erg wennen aan elkaar.” (SEH)

De eerste ronde van de Sportimpuls had een korte aanvraagtijd. Dit wordt door de respondenten als belemmering ervaren, tenzij ze al met samenwerken en een maatschappelijke rol bezig waren. Volgens de ondersteuningspartijen hebben de ontmoetingen en positieve ervaringen in de omgeving wel bijgedragen aan een omslag bij de nieuw betrokken partijen of sectoren:

“Ik denk omdat we heel veel gepromoot hebben, en we zijn ook best wel veel in het lokale nieuws genoemd. Mensen in het dorp hebben het erover. Dat spreekt hun natuurlijk ook aan. Ik denk dat deze verenigingen die tijd even nodig hadden. Ze waren allebei erg enthousiast, dus kennelijk hadden ze gewoon wat meer tijd nodig en moesten ze het eerst zien voordat ze wilden meedoen.” (HvdS)

6.2.11 Samenvatting condities en ondersteuning

Waar bij de beweegredenen een duidelijke link naar beleidsdoelstellingen zichtbaar is, is bij elke vorm van lokale conditie een link naar (mogelijke) ondersteuning aanwezig. Uit de documentanalyse en interviews zijn een tiental condities naar voren gekomen. Het merendeel van de lokale sportaanbieders binnen de Sportimpuls beschikt hierover:

- 1) sterke sportaanbieder met een open blik
- 2) passende (sociale) sportinfrastructuur
- 3) bestaand netwerk met initiatiefnemers
- 4) ontmoeting en inspiratie
- 5) enthousiaste lokale trekker(s)
- 6) draagvlak op alle niveaus
- 7) kennis van doelgroep behoeften en succesvol aanbod
- 8) menskracht in de uitvoering en op coördinatie niveau
- 9) geld
- 10) tijd

Opvallende verschillen tussen lokale sportaanbieders komen voort uit het niet aanwezig zijn van een bepaalde conditie. Zo onderscheiden de hoofdaanvragers zich ten opzichte van de lokale sportaanbieders die sinds kort bij de Sportimpuls betrokken zijn. Een aantal condities raken specifieke vrijwilligersproblemen en laten het verschil met commerciële sportaanbieders zien.

Daarnaast onderscheiden de sportimpuls cases zich van elkaar door de (sociale) infrastructuur en de beleidsomgeving waarin ze zich bevinden. Een derde verschil is op te merken tussen beleid en praktijk. De vertaalslag van beleidsactoren op papier naar ondersteuningspartijen in de praktijk of beleid van lokale sportaanbieders naar de uitvoering lijkt weerbarstig.

In het resultaten hoofdstuk is over het algemeen het dilemma zichtbaar, waarbij de beweegredenen en ondersteuningsbehoeften aan de ene kant vanuit de lokale sportaanbieder moet komen, terwijl er aan de andere kant veel aspecten in de omgeving aanwezig zijn die het lokale initiatief beïnvloeden en versnellen. Dit wordt meegenomen naar de analyse (7).

7. Analyse

Het resultatenhoofdstuk is een weergave van de betekenissen die lokale sportaanbieders, ondersteuningspartijen en beleidsactoren geven aan interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls en welke lokale condities daarbij gewenst en/of aanwezig zijn. In de analyse wordt hier naar gekeken vanuit de drie perspectieven van Martin en Frost (1999), de betekenisgeving en enacted theorie van Weick (1995) en de concepten uit de literatuurstudie.

7.1 Integratie: overeenkomsten

Het integratieperspectief laat overeenkomsten in betekenissen zien. Waar bestaat consensus over lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls bij de lokale sportaanbieders, ondersteuningspartijen en beleidsactoren? Het maatschappelijk belang, lokaal enthousiasme, maatschappelijke ontwikkelingen en het gezamenlijk belang komen achtereenvolgend aan bod.

Uit de weergave van de beweegredenen is op te maken dat het maatschappelijke belang een gedeelde waarde van alle actoren is. Lokale sportaanbieders zien de samenwerking binnen de Sportimpuls als een middel om iets voor de betreffende wijk of het dorp te kunnen betekenen. Dit sluit aan bij de maatschappelijke ambities van beleidsactoren en ondersteuningspartijen. Het maatschappelijke belang komt in vier vormen terug. Het aanspreken van specifieke doelgroepen, wordt door alle actoren benoemd. De overige drie vormen zijn per cases in verschillende mate aanwezig. Waar in Delft alle respondenten willen bijdragen aan meer beweging voor een gezonde actieve leefstijl, overheerst in Groningen het leefbaarheidsaspect en wordt de accommodatie met buurtfunctie in Den Haag veelvuldig benoemd.

Kijkend naar de motieven van Oliver (1990) valt het maatschappelijke belang onder legitimiteit. Bij het legitimiteitsmotief is er sprake van institutionele druk om overeenstemming te creëren met de heersende normen, geloven of verwachtingen. In de maatschappelijke beweegredenen van lokale sportaanbieders is een duidelijke link zichtbaar naar doelstellingen van beleidsactoren, waarin het maatschappelijke belang van lokaal samenwerken als vanzelfsprekend wordt gepresenteerd. Het bestaande netwerk en deelname aan voorafgaande beleidsprojecten laten zien dat lokale sportaanbieders zich herhaaldelijk committeren aan de maatschappelijke verwachtingen. Niet alleen lokale sportaanbieders, maar ook een sportbondsdistrict in een actief stimulerende gemeente loopt op de troepen vooruit ten aanzien van lokale samenwerking en maatschappelijk beleid. De data laat zien dat er rondom lokale interorganisatorische samenwerking een institutioneel klimaat is gecreëerd waarbinnen veel overeenkomst aanwezig is over het maatschappelijke belang.

Daarnaast komt het noodzakelijke motief van Oliver (1990) om de hoek kijken. Binnen dit motief wordt samenwerking aangegaan om aan wettelijke vereisten van hogere autoriteiten te kunnen voldoen. De lokale sportaanbieders worden voor het ontvangen van een subsidie in de vorm van de Sportimpuls, een buurthuis, buurtsportcoach of ondersteuning anderzins, verplicht om een maatschappelijke rol in te nemen. Ze bevinden zich in een arena van politieke belangen (Galaskiewics, 1885). Het landelijke politieke belang uit zich via de Sportimpuls in het verplichte criterium om specifieke doelgroepen aan te spreken. Deze betekenis is terug te zien bij alle respondenten. De omschreven verschillen in het leefbaarheid-, buurthuis- of actieve leefstijlbelang zijn per case te verklaren door de nuances in lokaal politiek beleid.

“Wat we bijvoorbeeld bij zo’n subsidieregeling in het kader van het buurthuis vragen is dat er ook een maatschappelijk plan moet komen en dat er ook samenwerkingsovereenkomsten achter moeten zitten.” (DSH)

Een onmisbare conditie waar consensus over bestaat tijdens de opstartfase is lokaal enthousiasme. De lokale sportaanbieders en ondersteuningsorganisaties zijn enthousiast over de activiteiten die ze gezamenlijk gaan opzetten of uitbreiden. Ze fungeren tijdens de opstartfase als trekker namens hun organisatie. Dit enthousiasme illustreert het lokale initiatief wat beleidsactoren centraal zetten. Samenwerking moet niet opgelegd worden, maar lokaal opgepakt worden. De enthousiastelingen maken een wisselwerking tussen handelen en structuur zichtbaar. Enerzijds laat bovenstaande koppeling met de institutionele theorie zien dat de Sportimpuls een herhaling van routines is. Anderzijds wordt er vanuit het enthousiasme proactief gehandeld in een situatie waarin zich iets nieuws aandoet. Volgens de enacted theorie van Weick (1995) kunnen mensen door actief te handelen invloed uitoefenen op hun omgeving en daarmee waardevolle betekenissen creëren. De data laat in elke case een vorm van enactment zien. In Vlagtwedde heeft de stuurgroep naast de Sportimpuls criteria een eigen doel geformuleerd over het versterken van de sportverenigingen. In Den Haag is de hoofaanvrager naar de gemeente gestapt voor het buurthuis project en heeft financiering gekregen in een 'goede' wijk. Daar, waar subsidie niet vanzelfsprekend verstrekt wordt. In Delft is de hoofaanvrager met het Kerkpolder initiatief gestart om samenwerking in de wijk van de grond te krijgen. Het laat zien dat er binnen de Sportimpuls niet enkel geïnstitutionaliseerde samenwerkingsverbanden bestaan. De lokale sportaanbieders oefenen er deels ook invloed op uit.

Een ander element wat binnen het integratieperspectief valt zijn maatschappelijke ontwikkelingen. Alle respondenten worden in een bepaalde vorm geraakt door maatschappelijke ontwikkelingen. Ze refereren bij het toenemende belang van samenwerken naar de 'huidige tijd'. Zoals aangegeven in de maatschappelijke context (3.1.1) staan lokale sportaanbieders niet los van ontwikkelingen in de samenleving. Binnen de cases wordt gesproken over bezuinigingen, individualisering (minder tijd en hogere verwachtingen), verstedelijking (krimpregio) of vergruizing (eenzame ouderen). Ook beleidsactoren benadrukken in meerjarenbeleidsplannen dat de huidige tijd veranderingen met zich meebrengt waar door middel van samenwerking op ingespeeld kan worden. Er is sprake van het stabiliteitsmotief van Oliver (1990) waarmee samenwerking verklaard kan worden als reactie op een onzekere omgeving. De maatschappelijke ontwikkelingen brengen onzekerheid met zich mee en vergroten de behoefte aan betrouwbare stromen van middelen, in dit geval leden/klanten, vrijwilligers of kennis.

Tot slot overheerst, naast het uiteengezette ideële maatschappelijke belang, de gedachte dat lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls voor alle partijen een win-win situatie oplevert. Binnen het gezamenlijke belang laten de respondenten met name consensus zien over het samen organiseren van nieuw aanbod of evenementen en het delen van kennis, ervaring en netwerk. Beleidsactoren benadrukken ook het synergie effect van samenwerken. Dit valt onder het wederkerigheidsmotief van Oliver (1990) dat uitgaat van balans en harmonie. De data laat bij het gezamenlijke belang geen dominantie of macht zien. Er is een gezamenlijke behoefte aan het organiseren van activiteiten en elkaar versterken.

7.2 Differentiatie: subculturen

Het differentiatie perspectief laat zien waar er binnen subculturen consensus bestaat over betekenissen die binnen de totale onderzoekspopulatie verschillend geïnterpreteerd worden. De subculturen komen terug op het niveau van de lokale sportaanbieders, beleidsactoren en lokale ondersteuningspartijen.

Lokale sportaanbieders

Een opvallend verschil is zichtbaar bij de lokale sportaanbieders die sinds kort, of minder betrokken zijn bij de totstandkoming van de lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls. Dit is een kleine subgroep van drie lokale sportaanbieders. Ze noemen het maatschappelijke belang wel, maar het eigen belang staat centraal in hun beweegredenen. Ze moeten er zelf ook écht wat aan hebben. De samenwerking moet in eerste instantie bijdragen aan hun tak van sport en het huidige

aanbod in de vorm van nieuwe leden of dynamiek. De conditie 'een open blik' is bij deze subgroep minder aanwezig. Er is geen sprake van een ondersteunend beleidstraject of gemeentelijke subsidie. Tevens zijn deze partijen minder bij Sportimpuls ontmoetingen geweest. Oftewel, ze bevinden zich minder in een 'sportdorp, buurthuis of MVV' omgeving.

Het eigen belang valt onder het intern georiënteerde efficiëntiemotief van Oliver (1990). De samenwerking is voor deze subcultuur voornamelijk een arena waar middelen worden verkregen en verdeeld (Galaskiewicz, 1985). De verhouding van eigen inkomsten en uitgaven wordt verbeterd met nieuwe leden/klanten en dynamiek/sfeer binnen de club.

Bij de subgroep hoofdaanvrager is sprake van het tegenovergestelde. De maatschappelijke rol is hun voornaamste belang bij de samenwerking. Ze hebben geen ledentoeename nodig en zien het maatschappelijke aspect van de samenwerking als eigen belang. De Sportimpuls is een legitimatie van hun ambitie. Hierbij zijn diverse hoofdelementen van de institutionele theorie zichtbaar. Zo zien de hoofdaanvragers samenwerken als vanzelfsprekend en is de Sportimpuls breed geaccepteerd (Scott, 2008). Er zijn geen vergaderingen of stemrondes nodig, het besluit om mee te doen wordt direct genomen. Daarnaast krijgen ze support van dominante instituties. Ze worden door de gemeente en NOC*NSF benaderd als goede voorbeelden of krijgen bezoek van de wethouder. Hiermee vormen ze een institutie binnen de cases ten opzichte van andere lokale partners (Washington en Patterson, 2010).

Naast de institutionele elementen is er bij de hoofdaanvragers een vorm van onderlinge afhankelijkheid uit de RDT terug te zien tijdens de opstartfase van de lokale interorganisatorische samenwerking. Volgens Pfeffer en Salancik (1978) ontstaat er een onderlinge afhankelijkheid wanneer een organisatie niet de gehele controle heeft over de condities die nodig zijn om de resultaten te behalen. Bij het aanvragen van de Sportimpuls zijn de hoofdaanvragers afhankelijk van het gedrag van partijen in hun omgeving (Pfeffer en Salancik, 1978). Zonder hun medewerking wordt de aanvraag niet goedgekeurd en kunnen ze hun maatschappelijke ambitie onvoldoende uitvoeren. Het gevolg van deze afhankelijkheid is dat de hoofdaanvragers invloed proberen uit te oefenen op de gewenste samenwerkingspartners. In Vlagtwedde zijn de sportverenigingen die niet mee wilden doen aan Sportdorp bijvoorbeeld opnieuw persoonlijk benaderd.

De subculturen commerciële en vrijwillige sportaanbieders zijn niet opvallend naar voren gekomen. De commerciële sportaanbieders geven duidelijk aan dat ze niet vanuit een commercieel belang in de samenwerking participeren. Naast het maatschappelijke belang bestaat er bij deze groep consensus over het eigen belang van naamsbekendheid. Bij de vrijwillige sportverenigingen is er met name consensus over de conditie menskracht in de uitvoering.

Binnen de geschetste subcultuur van lokale sportaanbieders is de 'ongoing' eigenschap van betekenisgeving zichtbaar (Weick, 1995). Deze eigenschap gaat in op de veranderbaarheid van meningen. Bij de lokale sportaanbieders die sinds kort of minder direct bij de samenwerking betrokken zijn groeit het maatschappelijke motief gedurende de opstartperiode aan populariteit. Waar ze aan de voorkant niet met een maatschappelijke activiteit bezig waren, wordt ten tijde van de eerste activiteiten het maatschappelijke belang ook als beweegreden benoemd. Reden hiervoor is dat de positieve effecten van de samenwerking in de directe omgeving zichtbaar worden. Een tweede voorbeeld van het voortdurende proces van betekenisgeving is zichtbaar bij de hoofdaanvragers. De hoofdaanvragers definiëren het bestaande netwerk voornamelijk als één op één relaties met onderwijs of de gemeente. Hierin is een omslag zichtbaar. De nieuwe samenwerkingsverbanden binnen de Sportimpuls worden breder gedefinieerd met welzijn en zorg als (mogelijke) partners. Naast de verschuiving in betekenisgeving kunnen de maatschappelijke betekenissen van de hoofdaanvragers verklaard worden vanuit het 'identiteit' element (Weick, 1995). Het identiteit element stelt dat men een definitie geeft aan een gebeurtenis op basis van zijn of haar achtergrond. De data laat zien dat de hoofdaanvragers vanuit hun levens- of werkervaring, zoals een

persoonlijke passie voor sport, een maatschappelijke waarde aan het samenwerkingsverband verbinden.

Beleidsactoren

Naast de subculturen van lokale sportaanbieders zijn er binnen de beleidsactoren en lokale ondersteuningspartijen verschillende subculturen te onderscheiden.

De weergave van de documentenanalyse in het resultatenhoofdstuk maakt duidelijk dat er ten aanzien van de maatschappelijke beweegredenen een subcultuur bestaat tussen sportbonden en de landelijke/lokale overheid. Waar bij sportbonden voornamelijk consensus bestaat over het doelgroepenbeleid, richten de landelijke en lokale overheid hun peilen voornamelijk op het gezondheidsbeleid.

In beide gevallen is er sprake van een onderlinge afhankelijkheidsrelatie met de lokale sportaanbieder (Pfeffer en Salancik, 1978). In het behalen van beleidsdoelstellingen zijn de overheid en sportbonden afhankelijk van de maatschappelijke inzet of afname van het doelgroepen aanbod door lokale sportaanbieders. Het refereert naar het asymmetriemotief van Oliver (1990): een onderlinge afhankelijkheid door schaarste aan middelen. De overheid heeft door de bezuinigingen minder te besteden. Sportbonden verliezen middelen door de subsidiewijziging naar lokale sportaanbieders. Hierdoor is de mate van afhankelijkheid toegenomen. Dit brengt volgens de RDT het gevaar met zich mee dat de neiging om invloed uit te oefenen van de overheid en sportbonden op lokale sportaanbieders toeneemt. Zo blijkt uit de interviews dat bepaalde gemeenten en sportbonden lokale sportaanbieders proactief hebben benaderd en aangestuurd is op een Sportimpuls aanvraag. Hiermee wordt de besluitvorming van lokale sportaanbieders beperkt en gevormd door organisaties in de omgeving. Dit heeft als gevolg dat de lokale samenwerking niet lokaal wordt ingevuld, zoals de sportimpuls bedoeld is. Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat sportaanbieders mede door maatschappelijke ontwikkelingen in toenemende mate afhankelijk zijn van kennis over innovatief sportaanbod, de behoefte van doelgroepen en bevolkingscijfers, iets waarvan sportbonden en gemeenten hun kunnen voorzien.

De lokale interorganisatorische samenwerkingsverbanden binnen de sportimpuls laten zien dat er een wederzijds toenemende mate van afhankelijkheid bestaat tussen beleidsactoren en lokale sportaanbieders. Een typische oplossing voor dergelijke situaties is volgens Pfeffer en Salancik (1978) toenemende coördinatie. Deze behoefte wordt door de respondenten onder de conditie menskracht bevestigd.

Over de gewenste rol van sportbonden binnen deze ontwikkeling is tevens een verschil zichtbaar. Waar sportbonden een maatschappelijke rol willen innemen en in toenemende mate het belang zien van lokale interorganisatorische samenwerking, zien de lokale sportaanbieders hun relatie met de sportbond enkel voor de competitie of op bestuurlijke ondersteuning. Er zijn verder geen verwachten, of ze weten niet hoe ze elkaar kunnen versterken.

Ondersteuningspartijen

Naast het onderscheid van beleidsactoren en lokale sportaanbieders maken de resultaten een onderscheid tussen de beleidsactoren en lokale ondersteuningspartijen zichtbaar ten aanzien van de lokale verantwoordelijkheid en noodzakelijke ondersteuning.

Waar beleidsactoren verwachten dat de lokale samenwerking binnen de Sportimpuls over twee jaar duurzaam voortgezet kan worden, benadrukken de lokale ondersteuningspartijen dat de praktijk weerbarstiger is. Uit de interviews met ondersteuningspartijen komt naar voren dat samenwerking lokaal moet ontstaan, maar tegelijkertijd willen ze de lokale sportaanbieders na een ondersteuningstraject liever niet loslaten. Het laat het in de inleiding geschetste dilemma zien van de huidige ontwikkelingen bij de overheid. De overheid trekt zich terug en stimuleert actief burgerschap (Bovens, 2007). Uit het resultatenhoofdstuk blijkt dat bij het merendeel van de lokale

sportaanbieders de benodigde conditie, zoals uiteengezet in paragraaf 6.2, aanwezig waren. Met name de hoofdaanvragers konden vanuit deze basis de gewenste actieve rol pakken en meegaan binnen de Sportimpuls. Er is een proces, met betrokkenheid van ondersteuningsorganisaties, aan voorafgegaan om tot de gewenste condities en actieve rol te komen. De lokale sportaanbieders waarbij de gewenste condities minder aanwezig zijn, hebben meer tijd nodig om aan de Sportimpuls verwachtingen te kunnen voldoen. In totaal spreken de lokale ondersteuningsorganisaties over een proces van ongeveer vier jaar.

Evenals beleidsactoren, zijn lokale ondersteuningspartijen in hun resultaten afhankelijk van de lokale sportaanbieders. Binnen de ondernemende overheid heeft een verzelfstandiging van gemeentelijke sportafdelingen plaatsgevonden (Bovens, 2007). Lokale ondersteuningspartijen kenmerken zich grotendeels als verzelfstandigde sportbedrijven, provinciale sportraden of zzp's. Hierdoor is het mogelijk dat in hun antwoord op de benodigde ondersteuning commerciële belangen meespelen. De lokale sportaanbieders benoemen echter een vergelijkbare noodzaak aan tijd en menskracht om tot een lokale interorganisatorische samenwerking te komen. Zowel een werkgroep in de uitvoering als een coördinator voor de procesbewaking en om externe partijen aan je te binden. Voor het instrumentaliseringvraagstuk van de activerende overheid (Bovens, 2007) betekent dit dat de data laat zien dat de eigen kracht van de lokale sportaanbieders niet overschat moet worden.

7.3 Fragmentatie: ambiguïteit

Het fragmentatie perspectief gaat in op individuele betekenissen die niet aan een subgroep zijn toe te wijzen. Aangezien de meeste betekenissen door subculturen of alle actoren gedragen worden is het fragmentatieperspectief slechts een klein onderdeel van de analyse.

Over de vraag of geld onmisbaar is tijdens de opstartfase van een interorganisatorische samenwerking bestaan enkele individuele betekenissen. Er wordt door één lokale ondersteuningspartij benoemd dat lokale sportaanbieders vermeld worden met een subsidie. Het maakt de voortzetting over twee jaar moeilijk. De respondent houdt vast aan het lokale initiatief en benadrukt de behoefte aan kennisdeling, inspiratie en mensen bij elkaar brengen. Tevens is er één lokale sportaanbieder die aangeeft dat geld niet nodig is, omdat de samenwerking door vrijwilligers wordt opgestart. Het gaat hierbij echter om een één op één samenwerking voor één activiteit en doelgroep. Deze uitspraak kan daarom niet gekoppeld worden aan de brede definitie die binnen dit onderzoek aan lokale interorganisatorische samenwerking wordt gegeven (3.2.1).

Naast deze individuele verschillen bestaat er ten aanzien van het geld aspect ambiguïteit bij enkele lokale sportaanbieders. Ambiguïteit kan gedefinieerd worden als verschillende interpretaties op hetzelfde moment (Weick, 1995). De lokale sportaanbieders geven aan dat lokale samenwerking ook zonder subsidie van de grond was gekomen. Tegelijkertijd geven ze aan dat de coördinatie die bekostigd wordt door middel van de subsidie onmisbaar is.

Tot slot zijn een drietal lokale sportaanbieders die niet aan een subgroep of cases zijn toe te wijzen van mening dat de lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls moet leiden tot een fusie tussen de betrokken sportverenigingen. Daarmee kan het vrijwilligersprobleem volgens hen langdurig opgelost worden.

7.4 Samenvatting analyse

De analyse laat zien hoe de bevindingen uit het resultatenhoofdstuk door de theorie uit het analysekader en de literatuurstudie te verklaren zijn. Uit het resultatenhoofdstuk blijkt dat lokale beweegredenen en condities duidelijk in verband staan met de beleidsdoelstellingen en (mogelijke) ondersteuning. Dit verband komt terug bij het integratieperspectief waar overeenkomsten van alle actoren zichtbaar zijn ten aanzien van maatschappelijke en gezamenlijke belang, lokaal enthousiasme voor samenwerken en een onzekere omgeving door maatschappelijke ontwikkelingen. De institutionele theorie en het wederkerigheid- en noodzakelijkheidsmotief staan hier centraal.

Het fragmentatieperspectief laat subculturen zien van lokale sportaanbieders, beleidsactoren en ondersteuningspartijen. De subculturen van lokale sportaanbieders zijn voornamelijk te verklaren door verschillen in het eigen belang en de aan- of afwezigheid van bepaalde condities. Bij de beleidsactoren en ondersteuningspartijen staat de afhankelijkheidsrelatie met lokale sportaanbieders centraal. Tot slot belicht het fragmentatieperspectief enkele individuele verschillen en ambiguïteit ten aanzien van de subsidienoodzaak.

De analyse laat zien dat betekenissen niet vaststaan en ongoing zijn gedurende het opstartproces. Daarnaast laat de enacted theorie zien dat de enthousiastelingen en hoofdaanvragers deels in staat zijn om actief te handelen en een bepaalde invloeden uit oefenen op de samenwerking.

Het integratie en differentiatie perspectief overheersen tijdens de opstartfase van lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls. Kennis van instituties en subculturen zijn daarmee relevant voor toekomstig stimuleringsbeleid. Dit wordt meegenomen in de aanbevelingen (8.3).

8. Conclusie, discussie, aanbevelingen

In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. In de discussie die hierop volgt, worden de beperkingen van dit onderzoek uiteengezet en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Tot slot volgen er aanbevelingen voor beleidsactoren en lokale sportaanbieders over het toepassen van de onderzoeksbevindingen in de praktijk.

8.1 Conclusie

In dit onderzoek stond de verhouding van beleid en lokale praktijk binnen het thema lokale interorganisatorische samenwerking centraal. In de conclusie worden de deelvragen beantwoord om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag.

8.1.1 Deelvragen

1) Hoe kan interorganisatorische samenwerking worden geconceptualiseerd?

Binnen dit onderzoek is interorganisatorische samenwerking gedefinieerd als gezamenlijke activiteiten van zelfstandig blijvende lokale sportaanbieders met twee of meer partijen uit de omgeving die elkaar aanvullen om gezamenlijke of wederzijdse afhankelijke doelen te bereiken (Rozenveld, 2006). Dit gaat verder dan een (bestaande) één op één relatie van een lokale sportaanbieder met een andere partij. Het betreft een brede samenwerking met meerdere partijen. Het ontstaan van een interorganisatorische samenwerking kan vanuit een zestal motieven verklaard worden (Oliver, 1990). Ten eerste vanuit de noodzaak om aan wettelijke eisen van hogere autoriteiten te kunnen voldoen. Ten tweede vanuit asymmetrie, een onderlinge afhankelijkheid van schaarste aan middelen. De resource dependence theorie maakt hierbij een verdieping op de soort en de mate van afhankelijkheden. Ten derde op basis van wederkerigheid, een gemeenschappelijk doel of interesse. Ten vierde vanuit efficiëntie, om de eigen inkomsten en uitgaven verhouding te verbeteren. Ten vijfde vanuit de wens naar stabiliteit, als reactie op een onzekere omgeving. Ten zesde op basis van legitimiteit, om overeenstemming te creëren met heersende normen, geloven of verwachtingen. De institutionele theorie maakt hierbij inzichtelijk wat de invloeden van instituties zijn.

2) Welke visies hebben beleidsactoren in de sportsector op lokale interorganisatorische samenwerking en hoe is de sportaanbieders ondersteuning hierop ingericht?

Beleidsactoren in de sportsector, te weten VWS, NOC*NSF, gemeenten en sportbonden formuleren in hun beleidsdocumenten lokale interorganisatorische samenwerking als een middel om maatschappelijke doelstellingen te behalen. Het lokale niveau, de sportaanbieder en de wijk, staat centraal. Vanuit daar kan gezamenlijk een maatschappelijke rol ingevuld worden met de wensen en behoeften van de doelgroep als uitgangspunt. Dit moet niet opgelegd worden, maar lokaal ontstaan. De betekenissen die bovengenoemde beleidsactoren op papier geven aan de maatschappelijke beweegredes zijn: een gezonde actieve leefstijl, leefbaarheid in de omgeving, participatie van specifieke doelgroepen en accommodatie als buurthuis. Een lokale samenwerking bestaat daarbij idealiter uit sport- en beweegaanbieders onderling, en tussen sportaanbieders en gemeenten, onderwijs-, welzijns-, zorginstellingen, GGD'en en het bedrijfsleven. Sportbonden onderschrijven het brede maatschappelijke belang, maar richten zich in de praktijk voornamelijk op het stimuleren van lokale samenwerking om het door hen ontwikkelde doelgroepen aanbod kwalitatief en duurzaam te implementeren. Daarnaast benadrukken sportbonden en NOC*NSF ook het eigen- en gezamenlijke belang van lokale interorganisatorische samenwerking richting hun achterban. Zo wordt de lokale sportaanbieder sterker en heeft deze samen met anderen een breder netwerk, meer kennis en vrijwilligers. Vanuit bovenstaande visies is er op diverse manieren ondersteuning ingericht voor lokale sportaanbieders. Onderstaand overzicht laat het totaal binnen dit onderzoeksthema zien.

Organisatie	Algemene ondersteuning	Sportimpuls ondersteuning
VWS	Subsidies: Naar een Veilig Sport Klimaat en Buurtsportcoaches	Subsidie: Sportimpuls Financiering: Menukaart Sportimpuls, Buurtscan en Buurtactieplan tools, ondersteuningsorganisatie Sportimpuls Wet- en regelgeving: taskforce belemmeringen
NOC*NSF	Visie sportaanbieders: tools en inspirerende voorbeelden	Uitvoering: ondersteuningsorganisatie Sportimpuls, informeren over en adviseren bij het schrijven van een Sportimpuls aanvraag
Sportbonden	Verenigingsmanagement breed: o.a. visiebeleid, ambitie tools, thema bijeenkomsten, inspirerende voorbeelden en nieuwsbrieven Kennis en netwerk: districtsconsulenten en coördinatoren lokale samenwerking	Afwisselend: proactief of reactief informeren en ondersteuning tijdens de aanvraagperiode en uitvoering van de Menukaart interventies
Gemeenten	Financieel: inzet buurtsportcoach, sportsubsidies en (mogelijke) inhuur ondersteuningspartijen Relationeel: bezoek wethouder	Afwisselend: aanvraag ondertekenen, informeren over beleidskaders en buurtscan gegevens delen of uitvoeren
Lokale ondersteuningspartijen	Verenigingsondersteuning: o.a. beleidsadviestrajecten en thema- en locatiebijeenkomsten Kennis en netwerk: doelgroep- en stadsdeel/dorpsconsulenten	Afwisselend: proactief of reactief informeren en ondersteunen. Sportimpuls bijeenkomsten organiseren, schrijven van de aanvraag en coördineren tijdens de opstartfase

3) Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportaanbieders aan lokale inter-organisatorische samenwerking?

De betekenissen van lokale sportaanbieders aan interorganisatorische samenwerking zijn onder te verdelen in drie type belangen: maatschappelijk, gezamenlijk en eigen belang (6.1). Het maatschappelijke belang wordt in de context van de Sportimpuls als eerst benoemd. Binnen het maatschappelijke belang zijn vier thema's te onderscheiden. Ten eerste, aanbod creëren voor specifieke doelgroepen. Ten tweede, een bijdrage leveren aan een gezonde actieve leefstijl in de omgeving door de sportparticipatie verhogen. Ten derde, de leefbaarheid vergroten. Ten vierde, de accommodatie een bredere functie geven, een ontmoetingsplek in de buurt. In het maatschappelijke belang verwijzen de lokale sportaanbieders vaak naar contacten met ondersteuningspartijen, kennis van beleidsstukken of eigen levens- of werkervaring. Naast het maatschappelijke belang geven alle lokale sportaanbieders aan dat ze samenwerken vanuit een gezamenlijk belang. Hierbij komen eveneens vier thema's aan de orde. Ten eerste, het samen organiseren van nieuw aanbod of evenementen. Ten tweede, het bundelen van vrijwilligers, zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau. Ten derde, elkaar kennen en (potentiele) sporters naar elkaar doorverwijzen. Ten vierde elkaar versterken door kennis, ervaringen en netwerk te delen. Het derde samenwerkingsbelang van lokale sportaanbieders is het eigen belang. Binnen dit belang zijn er duidelijke subculturen zichtbaar. De hoofdaanvragers zien het maatschappelijke belang als eigen belang. De commerciële sportaanbieders zien naamsbekendheid als mogelijk eigen belang. De sportaanbieders die sinds kort of minder bij de Sportimpuls betrokken zijn, zien een ledentoeename of dynamiek in de club als voornaamste reden om te gaan samenwerking. Gedurende het opstartproces gaat deze subgroep echter ook het maatschappelijke belang van de samenwerking inzien.

4) Welke condities zijn volgens vertegenwoordigers van sportaanbieders van belang tijdens de opstartfase van lokale interorganisatorische samenwerking?

De lokale sportaanbieders benoemen een tiental condities die aanwezig of gewenst zijn tijdens de opstartfase van de lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls (6.2).

1. Sterke sportaanbieders: de basis moet op orde zijn voordat de sportaanbieder naar buiten kijkt en samenwerking aangaat. De dagelijkse organisatie moet goed lopen.
2. (Sociale) sportinfrastructuur: de sportaanbieder moet zelf of in de omgeving geschikte faciliteiten tot haar beschikking hebben en aandacht voor de sociaal economische status van de wijk.
3. Bestaand netwerk: via bestaande contacten, vertrouwen en ervaring onderling, hoort de sportaanbieder over het initiatief en wordt het opgepakt en tot uitvoering gebracht.

4. Ontmoetingen: door bestaande en Sportimpuls ontmoetingen hebben de partijen uit de wijk elkaar leren kennen en wordt kennis en inspiratie opgedaan.
5. Enthousiasme: er moet enthousiasme zijn voor samenwerken. Niet alleen bij de lokale sportaanbieder, maar ook bij partijen uit de omgeving.
6. Draagvlak: drie vormen van draagvlak zijn belangrijk; binnen het bestuur, de gehele organisatie en achterban van de sportaanbieder en binnen het samenwerkingsverband.
7. Kennis: de sportaanbieder moet kennis hebben van de behoeften van de doelgroep en het opzetten en uitvoeren van succesvol sport- en beweegaanbod.
8. Menskracht: zowel in de uitvoering van het aanbod; een werkgroepje of buurtsportcoach, als voor de coördinatie; een aparte bestuursfunctie, extern persoon of verenigingsmanager.
9. Geld: in de vorm van voorafgaande beleidsprogramma's of subsidies en voor de huidige samenwerking binnen de Sportimpuls.
10. Tijd: om van 'de basis op orde' naar een maatschappelijke beleidsvisie te gaan, verbindingen te leggen, kennis op te doen en samenwerking tot uitvoer te brengen.

8.1.2 Hoofdvraag

Welke betekenissen geven vertegenwoordigers van sportaanbieders aan lokale interorganisatorische samenwerking geïnitieerd vanuit de Sportimpuls en hoe verhoudt dit zich tot het sportaanbieders ondersteuningsbeleid binnen de sportsector?

Uit dit onderzoek blijkt dat er tijdens de opstartfase van een lokale interorganisatorische samenwerking binnen de Sportimpuls een sterke verhouding bestaat tussen de betekenissen van lokale sportaanbieders en het sportaanbieders ondersteuningsbeleid binnen de sportsector.

Het integratieperspectief van Martin en Frost (1999) heeft duidelijk overeenkomsten inzichtelijk gemaakt tussen beleid en lokale praktijk. Het totale onderzoeksveld benoemt het maatschappelijke belang van een lokale interorganisatorische samenwerking. Daarbij zijn alle partijen door maatschappelijke ontwikkelingen een toenemend belang van samenwerken gaan zien. Naast het ideële belang is er consensus over het gezamenlijke belang, waarbij samenwerken voor alle partijen een win situatie oplevert. Tevens zijn alle betrokken partijen enthousiast over samenwerken en wordt dit enthousiasme als onmisbare conditie genoemd.

Het differentiatie perspectief van Martin en Frost (1999) heeft echter ook opvallende verschillen in de verhouding tussen beleid en lokale praktijk in beeld gebracht. Ten eerste benoemen de lokale sportaanbieders, die sinds kort of minder betrokken zijn bij de samenwerking, het eigen belang boven het maatschappelijke belang. Ten tweede benoemen de lokale ondersteuningspartijen naast het lokale initiatief, meer dan het beleid aangeeft, de noodzaak tot ondersteuning. Ten derde zijn er met het fragmentatieperspectief (Martin en Frost, 1999) enkele individuele verschillen en ambiguïteit over de subsidiebehoefte naar voren gekomen. Deze verschillen laten zien hoe het ondersteuningsbeleid beter aan zou kunnen sluiten op de lokale praktijk. Dit wordt verder uitgewerkt in de aanbevelingen (8.3).

Concluderend laten de onderzochte samenwerkingsverbanden binnen de Sportimpuls een vermenging van de overheid met zowel de commerciële, markt, als de vrijwillige sportaanbieders, civil society, zien (van Tulder en van der Zwart, 2006). De overeenkomsten in de betekenissen geven aan dat lokale sportaanbieders wel willen samenwerken binnen de huidige beleidskaders, maar dat partijen in de omgeving niet altijd oog hebben voor de diverse beweegredenen en condities waaronder lokale interorganisatorische samenwerking ontstaat. Kortom, lokale samenwerking is niet enkel maatschappelijke gedreven, maar ontstaat vanuit een diversiteit aan beweegredenen en condities.

8.2 Discussie

In de discussie wordt de waarde van de onderzoeksbevindingen bekeken en mogelijkheden voor vervolg onderzoek uiteengezet. Dit onderzoek biedt inzicht in de verhouding van beleid en lokale praktijk binnen de uitvoering van het huidige sportparticipatiebeleid. Daarbij is deze casestudie een momentopname geweest en kunnen andere theorieën of lokale praktijken andere inzichten opleveren ten aanzien van lokale interorganisatorische samenwerking.

Binnen dit onderzoek is de institutionele theorie overheersend aanwezig. De tekortkoming van deze theorie is dat er onvoldoende oog is voor verschillen. Een voorbeeld hiervan is dat de verhouding tussen beleid en praktijk goed lijkt te zijn door overeenkomsten tussen de Sportimpuls en de hoofdaanvragers. De hoofdaanvragers zien de Sportimpuls als een kans om bestaande plannen voort te zetten. Hieronder speelt zich binnen de case in Delft echter een probleem af; de maatschappelijke ambitie staat op papier, maar ondervindt in de uitvoering problemen. Ondanks het enthousiasme voor samenwerken en de aanwezige ondersteuning lijkt de organisatie door een gebrek aan draagvlak en vrijwilligers, de maatschappelijke rol op het moment van interviewen nog niet optimaal uit te kunnen voeren. Het laat zien dat wanneer er consensus bestaat, niet per definitie een optimale verhouding tussen beleid en de lokale praktijk aanwezig is. Dit wordt meegenomen naar de aanbeveling (8.3). Wanneer er enkel vanuit de institutionele theorie naar dergelijke situaties was gekeken waren de verschillen waren minder aan het licht gekomen.

Naast de institutionele theorie komen alle zes samenwerkingsmotieven van Oliver (1990) en de onderlinge afhankelijkheden binnen de RDT terug in de bevindingen. Dit verschaft een goed beeld op de vraag waarom lokale sportaanbieders samenwerken. Tegelijkertijd laat de aanwezigheid van diverse motieven de complexiteit van samenwerking zien. Binnen dit onderzoek is er geen koppeling gemaakt met theorieën over de groeiende complexiteit van samenwerken. Aangezien dit duidelijk in de cases naar voren komt is het interessant om dit voor vervolgonderzoek inzichtelijk te maken.

Naast de theoretische beperkingen van dit onderzoek is een praktische aspect niet optimaal verlopen. Een drietal lokale sportaanbieders uit de cases konden niet bij het onderzoek betrokken worden. Redenen hiervoor waren het niet kunnen bereiken van de lokale sportaanbieder, te druk met andere zaken of een bestuurlijk besluit om niet aan het onderzoek mee te willen werken.

Buiten de focus op lokale sportaanbieders heeft dit onderzoek als doel gehad om alle betrokken partijen binnen de Sportimpuls mee te nemen. Dit om een compleet beeld te geven van huidige beleidsontwikkelingen, waarbij zowel landelijk als lokaal veel partijen betrokken zijn. De hoeveelheid aan partijen en informatie heeft focus en diepgang soms lastig gemaakt. Door een grote diversiteit aan sportbonden en gemeenten kon er bijvoorbeeld geen volledig eenduidige beeld van de sportaanbieders ondersteuning neergezet worden. Voor vervolgonderzoek binnen de Sportimpuls is het interessant om voor één case te kiezen. Hiermee kan het aantal betrokken beleidspartners beperkt worden. Tevens kan binnen één case de focus op lokale sportaanbieders vergroot worden door alle lokale samenwerkingspartners, ook de partijen van andere sectoren, te interviewen.

Opvallend is dat er een positief beeld bestaat over de Sportimpuls, waarbij er lokaal gelden aangevraagd kunnen worden vanuit een maatschappelijke doelstelling. Dit kan verklaard worden door het feit dat er binnen dit onderzoek voor goedgekeurde Sportimpuls projecten is gekozen. De gewenste lokale condities en ondersteuning waren in sterke mate aanwezig. Voor vervolgonderzoek is het interessant om ook afgewezen Sportimpuls aanvragen te onderzoeken. Is het lokale initiatief sterk genoeg om de samenwerking na afwijzing voort te zetten? Hoe ziet de verhouding tussen (ondersteuning)beleid en lokale praktijk binnen deze cases eruit?

Tot slot is het tijdstip van dit onderzoek bepalend voor de onderzoeksbevindingen. De ondersteuningsbehoeften van de respondenten zijn deels toe te wijden aan de eerste aanvraagronde, welke door beleidsactoren ook wel als pilotjaar wordt benoemd. Het is denkbaar dat naarmate de sportimpuls zich ontwikkelt, ook de gewenste vorm van ondersteuning veranderd.

8.3 Aanbevelingen

Hoe kan, op basis van de uitkomsten uit dit onderzoek, de stap van ondersteuningsbeleid naar lokale sportaanbieders verbeterd worden? Wat kunnen beleidsactoren doen als ze lokale interorganisatorische samenwerking willen versterken? In de aanbevelingen is aandacht voor verschillen in beweegredenen en condities, maar ook voor consensus tussen beleid en de lokale praktijk over het maatschappelijke belang van samenwerken.

- *Ontmoeting en inspiratie: oog voor verschillende beweegredenen*

Uit de bevindingen blijkt dat de lokale sportaanbieders behoefte hebben aan ontmoetingen. Ze willen de partijen in hun omgeving graag (beter) leren kennen, kennis en ervaringen delen en een juist contact persoon maakt de stap naar samenwerking makkelijker. Zelf nemen ze hier niet altijd het initiatief toe. Het is van belang dat beleidsactoren deze voorwaarden blijven scheppen en het lokale initiatief een duwtje in de rug geven. Daarbij laten de verschillen in beweegredenen bij de subcultuur 'minder betrokken' lokale sportaanbieders zien dat beleidsactoren ook oog moeten hebben voor de 'minder vanzelfsprekende' belangen. Ondersteuningspartijen dienen naast het benadrukken van het belang van het verhogen van de sportparticipatie of de leefbaarheid, in hun inspiratie sessies, voorbeelden of tools ook aan te spreken op de eigen belangen en gezamenlijke belangen voor de sportaanbieders. Dit kan leiden tot een groter bereik van enthousiaste lokale sportaanbieders die willen bijdragen aan beleidsdoelstellingen.

- *Financieel maatwerk: oog voor verschillende condities*

Een tweede aanbeveling komt voort uit het tijdsaspect. De aanwezige condities bij de hoofdaanvragers binnen dit onderzoek hebben het mogelijk gemaakt dat er in de eerste ronde een Sportimpuls aanvraag ingediend kon worden. Er is een proces aan voorafgegaan. Het laat zien dat lokale sportaanbieders tijd nodig hebben om zich te ontwikkelen tot een 'beleidsuitvoerder'. Wanneer beleidsactoren ook een maatschappelijke impuls willen geven aan buurten waar deze condities minder aanwezig zijn, is het aan te raden om financieel maatwerk in te bouwen. Samenwerken, zoals gedefinieerd in dit onderzoek, lijkt hier een stap te ver. Er valt te denken aan een verschuiving van de gelden naar het voortraject, zoals beleidsontwikkeling of één op één samenwerking. Enthousiaste sportaanbieders die minder over de benodigde condities beschikken krijgen hiermee ook een kans om tot de benodigde condities te komen, die brede samenwerking en een maatschappelijke rol mogelijk maken. Tevens wordt de reikwijdte van subsidiegelden hiermee groter.

- *Belangeloze coördinatie: realistische kijk op overeenkomsten*

De terugtrekkende overheid en het toenemende belang van lokaal initiatief lijken in de uitvoering van sportparticipatiebeleid, volgens de lokale sportaanbieder en ondersteuningspartijen, om de invulling van een coördinerende rol te vragen; iemand die de planning bewaakt, contacten legt en deze onderhoudt. De cases hebben inzicht geboden in drie soorten coördinatie. In Den Haag is het de hoofdaanvrager zelf. In Groningen zijn het de partijen gezamenlijk in een stuurgroep. In Delft zijn het met name de buurtsportcoaches en externe coördinator. Zoals in de discussie is benoemd liggen de grootste onwetendheid en uitvoeringsproblemen tijdens het opstartproces bij de laatst genoemde case. Wat zegt dit over een mogelijke rol van een coördinator? Om teleurstellingen in de toekomstige uitvoering te voorkomen lijkt het belangrijk dat, daar waar een externe coördinatie wordt ingezet, de lokale sportaanbieders goed bij het project betrokken blijven. Er valt te denken aan een coördinator die de enthousiaste partijen begeleid bij het opstartproces, maar niet stuurt op belangen waar achteraf in de uitvoering geen draagvlak of menskracht voor blijkt te zijn.

Voor lokale sportaanbieders geldt hierbij dat ze bewust moeten zijn van hun eigen organisatiemogelijkheden. Wanneer een lokale sportaanbieder maatschappelijke motivatie heeft en enthousiast is voor samenwerken, zijn er veel ondersteuningsmogelijkheden (deelvraag 2). Het is echter van belang om als lokale sportaanbieder bewust te kiezen voor mogelijkheden die bij de organisatie passen en van daaruit de maatschappelijke ambitie in te vullen.

Literatuurlijst

- Babiak, K. (2007). *Determinants of interorganisational relationships: The case of a Canadian non-profit sport organisation*. Journal of Sport Management, pp. 21, 338–376.
- Berg, E. van den, Houwelingen, P. van & Hart, J. de (2011). *Informeel groepen. Verkenningen van eigentijdse bronnen van sociale cohesie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Billiet J. en Wauge H. (2005) *Een samenleving onderzocht. Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Antwerpen: Uitgeverij De Boeck nv
- Boessenkool, J. (2011). Lucassen, J., Waardenburg, M., Kemper, F. Sportverenigingen: *Tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko sports media
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs
- Bottenburg, M. van (2004). *Individueel en collectief gedrag in de sport*. In: Duyvendak J.W. & Hurenkamp, M. (red.) *Kiezen voor de kudde. Lichte gemeenschappen en de nieuwe meerderheid*, pp. 85- 103. Amsterdam: Van Gennep
- Bottenburg, M. van (2006). *Commercialisering van sport: potentieel of bedreiging?*. In: *Inzichten vanaf de zijlijn, wetenschappelijke coaching van het sportbeleid?* Den Haag: WRR
- Bottenburg, M. van en Schuyt, K. (1996). *De maatschappelijke waarde van sport*. Arnhem: NOC*NSF
- Bovenkamp, H.M. en Trappenburg, M.J. (2010) *Government influence on patient organizations*. Health Care Anal
- Bovens, M.A.P., 't Hard, P., Twist, van M.J.W. (2007). *Openbaar bestuur: beleid, organisaties en politiek*. Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Broek, A. van den, Breedveld, K., Haan, J. de & Huysmans, F. (2004). *Vrijtijdsbesteding*. In: *SCP, In het zicht van de toekomst*. Sociaal en Cultureel Rapport 2004, pp. 544-588. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Deetz, S. (2000). *Describing differences in approaches to organization science: rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*. In Frost, P.J., A.Y. Lewin & R.L. Daft (2000) *Talking about organization science*. Londen: Sage Publications, pp 123-152
- Dekker, P. (2001). *Civil Society: Verkenning van een perspectief op vrijwilligerswerk*, pp. 11-30. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society: Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Delden, van (2011) in Lucassen J. van der Roest, JW *Samenwerking, hybridisering en fusies bij sportverenigingen* in Boessenkool, J. Lucassen J., M. Waardenburg en F. Kemper (2011) *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media, pp. 95-114
- Edwards, M. (2009). *Civil Society* (2e ed.). Cambridge, United Kingdom: Polity Press
- Enjolras, B. (2002). *Commercialization of voluntary sport organizations*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31 (3): pp. 352-376

- Ferkins, L. en Shilbury, D. (2010). *Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship*, pp. 235-254
- Galaskiewicz, J. (1985). *Interorganizational Relations. Annual Review of Sociology* (Volume 11), pp. 281-304
- Greenwood et. al. (2010) in Washington, M. & Patterson, K.D.W. (2010). *Hostile takeover or joint venture: connections between institutional theory and sport management research, sport management review*. p. 2
- Lucassen, J. en van Kalmthout (2011) in *Sportverenigingen als maatschappelijke dienstverleners*. In Boessenkool, J. Lucassen, J. M. Waardenburg en F. Kemper (2011) *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media, pp. 55-77
- Lucassen, J. (2011) in *sportverenigingen en de civil society 2.0 sportverenigingen en nieuwe (burger) initiatieven*. In Boessenkool, J. Lucassen, J. M. Waardenburg en F. Kemper (2011) *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media, pp. 115-132
- 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, pp. 345-367
- Mayan, M.J. (2009) *Essentials of qualitative inquiry*. Walnut Creek: Left Coast Press, INC
- Mohr, J. en Speckman, R. (1994). *Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques*. pp 135-152 *Strategic management journal*.
- Oliver, C. (1990). *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. The Academy of Management Review*, Volume 15 (No. 2), pp. 241-265
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row
- Reed, M. I. (2003). *The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls*, Tsoukas, H. & Knudsen C, *The Oxford Handbook of Organization Theory*, pp. 289–309. Oxford: Oxford University Press
- Rozenveld (2011) in Lucassen J. van der Roest, JW *Samenwerking, hybridisering en fusies bij sportverenigingen* in Boessenkool, J. Lucassen J., M. Waardenburg en F. Kemper (2011) *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media, pp. 95-114
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and organizations. Ideas and interests*. California: Sage publications pp. 47-71, 73-91.
- Tissen-Raaphorst, A. Verbeek, D. Haan, J. Breedveld, K. (2010). *Sport een leven lang. Rapportage sport 2010*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau
- Van der Roest, JW. en Waardenburg, M. (2012) *De dimensies van de sportaanbieder*
- Van Tulder, R. en A. van der Zwart (2006). *International Business-Society Management – Linking Corporate Responsibility and Globalization*, London: Routledge
- Verhoeven, I. & Ham, M. (2010). *Brave burgers gezocht: De grenzen van de activerende overheid*. Amsterdam: Uitgeverij Van Gennep.

- Verlaat, M. van't (2011). Marktgerichte sportbonden: een paradox? Onderzoek naar de achtergronden en gevolgen van de toepassing van een marktbenadering door Nederlandse sportbonden. Oosterwijk: BOXPress.
- Waardenburg, M. (2011) *Autonome organisaties? Sportverenigingen, nationaal sportbeleid en het Olympisch plan 2028*, in Boessenkool, J.J. Lucassen, M. Waardenburg en F. Kemper (2011) *Sportverenigingen tussen tradities en ambities*. Nieuwegein: Arko Sports Media, pp. 151-164
- Washington, M. & Patterson, K.D.W. (2010). *Hostile takeover or joint venture: connections between institutional theory and sport management research, sport management review*.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: SAGE publications

Documenten en Brochures

- Den Haag (2012) gemeente Den Haag, dienst publieke zaken. Stadsdeelplan Loosduinen 2012-2015
- Gemeente Delft (2013) Nota: lokaal gezondheidsbeleid 2013-2014 concept
- Gemeente Den Haag (2011) Sportnota: naar Olympisch niveau 2011-2014
- GFK (2013). Sportersmonitor 2012, in opdracht van NOC*NSF
- KNKV (2010) Korfbal: iedereen doet mee! 2010-2015 en Korfbal naar Olympisch niveau 2012
- KNLTB (2009) Passie voor tennis 2009-2013
- KNVB (2009) Samen scoren 2009-2014 en een leven lang voetbal - doelgroepaanbod
- KNVB (2012) Stichting meer dan Voetbal. Over de hele. Zeist: uitgave 2011 en 2012
- NeVoBo (2012) Volleybalagenda 2013-2016
- NOC*NSF (2011) Ledenrapportage 2010, Arnhem
- NOC*NSF (2012) Sport inspireert! Sportagenda 2016, Arnhem (pp. 6-47)
- NOC*NSF/Mulier instituut (2013). Sportaanbiedersaanbiedersmonitor 2012
- NOC*NSF (2013) Samen winnen. Sterke buurten met sport. Arnhem
- Regeerakkoord (2012) VVD en PvdA 'bruggen slaan'. Den Haag 29-10-2012
- VSG (2011) WMO & Sport: Sportief participeren. Oosterbeek: Sport Facilities Media
- VWS (2012) ministerie van VWS. Programma Sport en Bewegen in de Buurt. Arko magazine en Kamerbrief Sport en Bewegen in de Buurt. Den Haag 12-12-2012
- ZonMw (2013) Factsheet Sportimpuls 2012, Den Haag 18-04-2013

Websites

- Den Haag Sportsupport, buurthuis <http://www.denhaag.nl/home/bedrijven-en-instellingen/zorg-en-welzijn/to/Samenwerken-in-het-Buurthuis-van-de-Toekomst.htm> datum: 04-04-2013
- Gemeente Vlagtwedde, huis voor de sport, <http://www.vlagtwedde.nl/Over-de-gemeente/Wonen-en-leven/Sport/Huis-voor-de-Sport-Groningen> datum: 04-03-2013
- Huis voor de Sport Groningen, sportdorp <http://www.huisvoordesportgroningen.nl/sport-en-bewegen/sportdorp> datum: 08-04-2013
- KNLTB, 2013 Sportimpuls <http://www.knltb.nl/cms/showpage.aspx?id=5791> & samenwerken <http://www.knltb.nl/samenwerking> datum: 03-02-2013
- KNVB, 2013 Sportimpuls <http://www.knvb.nl/watdoenwe/sportindebuurt/sportimpuls> 10-03-2013
- KNKV, 2013 Sportimpuls <http://zuid.knk.nl/nieuws/108/District-Zuid-Nieuwsgroep/sportimpuls-special/> & workshop meer vrijwilligers in korte tijd <http://zuid.knk.nl/nieuws/108/District-Zuid-Nieuwsgroep/1e-workshop-meer-vrijwilligers-in-kortere-tijd-op-22-mei-a-s-/> datum: 27-06-2013
- NeVoBo, 2013 Sportimpuls <http://www.volleybal.nl/nevobo/voor-verenigingen/gemeentezaken/sportimpulssubsidie> datum: 17-02-2013
- NOC*NSF, 2013b. Sportknowhow XL <http://www.sportknowhowxl.nl/vraag-en-antwoord/8104> datum: 27-06-2013
- SBB, 2013 Sport in de buurt – Sportimpuls <http://www.sportindebuurt.nl/sportimpuls/> & buurtsportcoach <http://www.sportindebuurt.nl/buurtsportcoaches/wat-zijn-buurtsportcoaches.dot> datum: 01-06-2013
- SEH, 2013 Sportimpuls <http://se-haaglanden.nl/sportimpuls-regeling> datum: 02-03-2013

Bijlagen

1.Data-overzicht

Respondentenlijst

Sportdorp Vlagtwedde

- Voetbalvereniging Westerwolde: voorzitter (man)
- Volleybalvereniging VSV'74: bestuurslid ledenadministratie (vrouw)
- Sport en Trainingscentrum Vlagtwedde: fysiotherapeute PrengerHoekman (vrouw)
- Parc Emslandermeer: back-officemanager (vrouw)
- Huis voor de Sport Groningen: sportconsulente (vrouw)

Delft – Voorhof

- Delfse Sportvereniging Full Speed: secretaris (man)
- Korfbalvereniging Fortuna: voorzitter (man)
- Activiteitenvereniging Ardemia: accountmanager gemeente (vrouw)
- Sport en Evenementen Haaglanden: Sportimpuls coördinator (vrouw)
tevens parttime werkzaam bij MVV

Den Haag - West

- HV&CV Quick: bestuurslid sportinnovatie en buurtfunctie (vrouw)
- Tennisvereniging Hanenburg: voorzitter (vrouw)
- Golf in the city: mede-eigenaar (man)
- Gemeente Den Haag Sportsupport: sportconsulente (vrouw)
- Ondersteuningsorganisatie NOC*NSF/KNVB west II: Sportimpuls adviseur (vrouw)

Documentenanalyse

Landelijk

- VWS 2011, Programma Sport en Bewegen in de Buurt 2012
- VWS, 2012 Ondersteuningsorganisatie Sport en Bewegen in de buurt
- NOC*NSF, 2012 Sport inspireert! Sportagenda 2016 - sportparticipatie
- NOC*NSF, 2013 Visiedocument sportaanbieders
- NOC*NSF, 2013 Projectplan Sportimpuls
- NOC*NSF, 2013 Samen winnen: sterke buurten met sport

Sportbonden

- KNVB, Samen scoren 2009-2014 en Stichting meer dan Voetbal (magazine: over de hele)
- KNLTB, Passie voor tennis 2009-2013
- KNKV, Korfbal: iedereen doet mee! 2010-2015 en Korfbal naar olympisch niveau
- NeVoBo, Volleybalagenda 2013-2016

Gemeenten

- Sportnota Delft, lokaal gezondheidsbeleid 2013-2014 (concept)
 - o Website Sport en Evenementen Haaglanden
- Sportnota Den Haag, naar Olympisch niveau 2011-2014
 - o Website Den Haag sportsupport
- Gemeente Vlagtwedde (niet aanwezig, website)
 - o Website Huis voor de sport Groningen

2.Topiclijst

Introductie

- dank voor medewerking en tijd
- onderwerp: onderzoek over interorganisatorische samenwerking door lokale sportaanbieders

Lokale sportaanbieder

- Algemene informatie bestuurder
- Algemene informatie sportaanbieder
- Beleidsplan
- Beleid op samenwerken
- Betrokkenheid bij het beleid
- Eerdere ervaringen met samenwerken

Interorganisatorisch samenwerkingsverband (Sportimpuls)

- Algemene informatie over het samenwerkingsverband
- Initiatief: hoe mee in aanraking gekomen
- Waarom van het samenwerkingsverband
- Samenstelling van het samenwerkingsverband
 - o Waarom deze partijen
- Rollen samenwerkingsverband
 - o betreffende sportaanbieder
 - o samenwerkingspartners
 - o ondersteuningspartijen, zie topic
- Sturing op het samenwerkingsverband
 - o Invloed landelijk / lokaal beleid
 - o Invloed achterban
 - o Invloed bep. persoon/bestuurder
- Ervaringen opstartfase
- Verbeterpunten / ideaalbeeld opstartfase

Ondersteuning opstartproces

- Waarom is ondersteuning wel/niet nodig?
- Wat zijn de taken van ondersteuning?
- Wie moet ondersteuning bieden?
- Hoe gaat dit binnen het betreffende samenwerkingsverband?
 - o Wie, wat, waar, wanneer, waarom etc.
- Verbeterpunten / ideaalbeeld ondersteuning

Afsluiting

- Nog toevoegingen?
- Contactgegevens uitwisselen
- Bedanken

3.Codesysteem

Algemeen – lokale sportaanbieder

Respondent

Organisatie: leeftijd, leden, bestuur

Aanbod

Faciliteiten

Algemeen – beleid lokale sportaanbieder

Ambitie

Interorganisatorische samenwerking

Sportimpuls

Algemeen – lokale ondersteuning

Respondent

Organisatie

Beweegredenen – eigen belang

Leden/klanten toename

Naamsbekendheid

Dynamiek/sfeer

Beweegredenen – maatschappelijk belang

Nieuwe doelgroep(en)

Accommodatie gebruik

Leefbaarheid

Gezonde leefstijl

Beweegredenen – gezamenlijk belang

Organisatie aanbod/events

Vrijwilligers bundelen

Doorverwijzen

Delen kennis, ervaring, netwerk

Conditie & Ondersteuning

Sterke sportaanbieder

Sportinfrastructuur

Bestaand netwerk

Enthousiasme

Draagvlak

Ontmoeting en inspiratie

Kennis: behoeften en aanbod

Menskracht: uitvoering en coördinatie

Geld/subsidie

Tijd