

Samen sterker?

Een case study naar de waarde van multifunctionele samenwerking in de sport binnen de context van Plangebied Sportstad Heerenveen

Samen sterker?

Een case study naar de waarde van multifunctionele samenwerking in de sport binnen de context van Plangebied Sportstad Heerenveen

Onderwijsinstelling

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid & Sportmanagement

Universiteit Utrecht

Begeleiding

Dr. J.H. (Jan) Boessenkool

Dr. I.E.C. (Inge) Claringbould, *tweede lezer*

Auteur

E.R. (Elise) van Zwieten
0642222136
e.r.vanzwieten@gmail.com

*"Het wordt beter
met elkaar wordt het beter
We zijn groter
bij elkaar zijn we groter"*

Bløf - Beter (2011)

Woord vooraf

Met het schrijven van dit voorwoord komt na vijf maanden een eind aan een intensieve periode van afstuderen. Tevens vormt deze scriptie de afsluiting van twee jaar Sportstad Heerenveen. In Heerenveen heb ik de kans gekregen verschillende kanten van de sport te leren kennen. Het Leerbedrijf, het NK turnen en ouderen en sport hebben de diversiteit van sport mooi laten zien. Naast deze inhoudelijke verdieping heb ik eveneens kunnen ervaren hoe een commerciële organisatie omgaat met sportieve vraagstukken en veel goede contacten opgedaan. Sportstad en in het bijzonder Rinse Bleeker, bedankt voor de vrijheid en het vertrouwen dat ik de afgelopen jaren heb gekregen! Ik heb veel geleerd en me persoonlijk kunnen ontwikkelen. Dit alles is samengekomen in de keuze voor multifunctionele samenwerking in de sport als afstudeeronderwerp. Zonder de grote bereidheid tot medewerking van de respondenten in dit onderzoek, was ik nergens geweest. Dank voor de openheid, de tijd en het enthousiasme: de inkijk in jullie ervaringen heeft de basis gevormd van de mooie spanningsvelden in dit onderzoek.

Vijf jaar geleden had ik niet kunnen vermoeden hoe de verschillende aspecten van Bestuurs- en Organisatiewetenschap samen konden komen in één onderwerp. Ik heb in het vraagstuk veel thema's terug zien komen en het was dan ook een flinke uitdaging om dit alles te combineren tot één geheel. Hierin is de begeleiding van Jan Boessenkool en Inge Claringbould onmisbaar geweest. Vanuit de luxepositie van twee begeleiders heb ik het beste uit twee werelden kunnen toepassen. Jan, ondanks onze eerdere onderzoeksuitdagingen, heb je me ook dit keer weer een stap verder geholpen in het nadenken over onderzoek en ontwikkelingen in de sport. Inge, jij hebt mij scherp gehouden op mijn formulering en uitgedaagd steeds een stapje verder te gaan in de analyse. Ik heb een mooie tijd op de USBO gehad en kan een ieder deze studie en vorm van begeleiding aanraden!

Naast de docenten ben ik ook mijn studiegenoten een woord van dank verschuldigd. Het mooie aan de master Sportbeleid & Sportmanagement is de diversiteit aan achtergronden van de studenten. Ik heb hierdoor een brede inkijk in de verschillende sportorganisaties gekregen en veel mooie contacten opgedaan. Sélène, jij in het bijzonder hebt voor een altijd kritische blik en fijne afleiding bij het schrijven van deze scriptie gezorgd. Onze digitale hotline was op sommige momenten onmisbaar als ook soms onwerkbaar! De gezonde competitie heeft ervoor gezorgd dat ik ruim op tijd deze scriptie af kan ronden.

Last but not least heeft ook mijn persoonlijke leven de impact van mijn scriptie ondervonden. Ondanks dat ik zelfstandigheid hoog in het vaandel heb staan, had ik het niet gered zonder de ontspanning, support en bemoedigende woorden van familie en vrienden. Mark, jouw eindeloze relativeringsvermogen en grote aantal koppen koffie zijn vooral in de laatste fase een redding geweest!

Uit de radio hoorde ik regelmatig Bløf zingen dat het met elkaar beter wordt. Ondanks dat mijn scriptie hier een kritische kanttekening bij geeft, geloof ik nog altijd dat je samen sterker staat. Ik denk zowel wetenschappelijk als praktisch een bijdrage te hebben geleverd en ben trots op het resultaat.

Elise van Zwieten
Beetgumermolen, juni 2011

Samenvatting

Achtergrond

De positie van sport in de Nederlandse samenleving verandert. Overheid en markt trekken in de sport door middel van publiekprivate samenwerking gezamenlijk op, sportaanbod commercialiseert en sport wordt inzet als middel voor het bereiken van beleidsdoelstellingen. In deze verbreding van de sport ontstaat intersectorale samenwerking met onder andere zorg en onderwijs. In Heerenveen tracht multifunctioneel sportcentrum Plangebied Sportstad Heerenveen als organisatievorm te beantwoorden aan deze ontwikkelingen. Vraag is wat deze samenwerkingsvorm betekent voor de betrokkenen? Wat is de waarde van multifunctionele samenwerking en welke processen zijn hierop van invloed? Wat betekent dit voor de verhoudingen tussen betrokkenen en breder bezien voor de sportsector? Hiermee kent dit onderzoek als centrale vraag:

Welke betekenissen geven betrokkenen op management- directie- en bestuurlijk niveau van Plangebied Sportstad Heerenveen aan multifunctionele organisatie van sport en welke samenwerkingsprocessen spelen hierbij een rol?

Conceptueel kader en case study

Vanuit sociaalwetenschappelijke hoek kent dit onderzoek een empirische inslag met een focus op betekenisgeving en dissensus. Door middel van een case study is het vraagstuk uitvoerbaar gemaakt in de context van Plangebied Sportstad Heerenveen. Zeventien semigestructureerde diepte-interviews, observaties en een documentenanalyse leveren de resultaten van dit onderzoek. Aan de hand van een analysekader met de concepten *context, overeenkomsten en verschillen en macht* is de empirie geïnterpreteerd en onderling in verband gebracht. Deze analyse vormt de basis voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

Zoeklicht vanuit de literatuur

De literatuur heeft in dit onderzoek een attenderende functie en vormt het zoeklicht voor het bevragen van de praktijk. De focus ligt hierin op de maatschappelijke en bestuurlijke context van het vraagstuk, publiekprivate samenwerking, niveaus van meerwaarde en de veranderende rol van de overheid in de sport met speciale aandacht voor de positie van de civil society.

Gehoord, gezien en gelezen

Uit de resultaten blijkt een aantal spanningsvelden ten aanzien van het vraagstuk. Allereerst vraagt samenwerking om gedeelde betekenisgeving, maar brengt het eveneens verschillen met zich mee die deze gezamenlijkheid in de weg staan. Dit terwijl de kracht van multifunctionaliteit juist uit diversiteit voort zou moeten komen. Dit resulteert in een discrepantie tussen de externe uitstraling en interne verdeeldheid op het Plangebied. Ten tweede is de positie van de overheid opvallend. De gemeente Heerenveen heeft zowel een commercieel als maatschappelijk belang en in haar samenwerking met Sportstad komt de positie van de burger onder druk te staan. Ten slotte is sprake van een machtsvacuüm door de complexiteit van de samenwerking. Verwachtingen spelen hierin een belangrijke rol.

Conclusies

Concluderend blijkt uit dit onderzoek dat multifunctionele samenwerking op het eerste oog een grote meerwaarde in zich heeft. De praktijk blijkt echter complexer en de vele verschillen op het Plangebied maken het lastig tot gezamenlijkheid te komen. De ontwikkeling van multifunctionele samenwerking tussen publiek en privaat zet de positie van de burger onder druk. Dit maakt dat de uitdrukking *samen sterker* minder vanzelfsprekend is dan op het eerste oog lijkt.

Inhoudsopgave

	Woord vooraf	3
	Samenvatting	4
1	Inleiding	7
	1.1 Plangebied Sportstad Heerenveen	7
	1.2 Een veranderende positie van sport	7
	1.3 Een multifunctioneel sportcentrum, en dan?	8
	1.4 Leeswijzer	9
2	Conceptueel kader	10
	2.1 Onderzoeksperspectief: focus op interne en externe processen	10
	2.1.1 Betekenisgeving als basis voor handelen	10
	2.2 Onderzoeksbenadering: van onderaf oog voor dissensus	11
	2.3 Analyse kader	12
	2.3.1 Context: frames, identiteit en verleden	12
	2.3.2 Overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving	12
	2.3.3 Macht: arena's en lost voices	13
	2.4 Samengevat: conceptueel kader	13
3	Case study	14
	3.1 Wetenschappelijk doel	14
	3.2 Praktisch doel	14
	3.3 Vraagstelling	15
	3.4 Methode van onderzoek	15
	3.4.1 Case study: Plangebied Sportstad Heerenveen	15
	3.4.2 Semigestructureerde interviews: betekenisgeving volgens de betrokkenen	16
	3.4.3 Observaties: in handelen uiting geven aan de betekenisgeving	17
	3.4.4 Literatuur en documentanalyse: hoe spelen documenten een rol?	17
	3.4.5 Verwerking van de resultaten	18
	3.5 Samengevat: opzet van het onderzoek	18
4	Zoeklicht vanuit de literatuur	19
	4.1 Maatschappelijke en bestuurlijke context van multifunctionele samenwerking	19
	4.2 Publiekprivate samenwerking	21
	4.2.1 Hybridisering van overheidsorganisaties	21
	4.2.2 Institutionele complexiteit	21
	4.2.3 Meerwaarde van samenwerking	22
	4.3 Veranderende rol van de overheid in de sport	23
	4.3.1 Civil society en de activerende overheid	23
	4.3.2 De ondernemende overheid in de sport	24
	4.4 Samengevat: het zoeklicht vanuit de literatuur	25
5	Gehoord, gezien en gelezen	26
	5.1 Het ontstaan van multifunctionele samenwerking in Heerenveen	26
	5.1.1 Een stormachtige ontwikkeling met de juiste mensen	26
	5.1.2 Het idee: Sportstad, daar moet je alles kunnen	27
	5.1.3 Daar wil je bijhoren	27
	5.1.4 Samengevat: Geschiedenis Plangebied Sportstad Heerenveen	28
	5.2 Waarde van Plangebied Sportstad Heerenveen	28
	5.2.1 Een bijzonder gebied	28
	5.2.2 Uniek in Nederland?	29
	5.2.3 Een sterk merk	29
	5.2.4 Het glas is halfvol	30
	5.2.5 Samengevat: Plangebied Sportstad Heerenveen	30
	5.3 Multifunctionaliteit: de kern van Plangebied Sportstad Heerenveen?	31
	5.3.1 Bindende factor: letterlijk aan elkaar vast	31
	5.3.2 Meerwaarde in samenwerking: synergie	32
	5.3.3 Het is leven en laten leven, maar uiteindelijk moet ik ook leven!	32
	5.3.4 Samengevat: Multifunctionaliteit	33

5.4	Samenwerking: een proces	33
5.4.1	Van pioniersfase naar verduurzaming	33
5.4.2	Automatische samenwerking?	34
5.4.3	Het belang van kennis hebben van elkaar	35
5.4.4	Vissen in dezelfde vijver	35
5.4.5	Een goede relatie als basis	36
5.4.6	Een verschillende manier van doen: culturen op het Plangebied	36
5.4.7	Samengevat: het proces van samenwerking	37
5.5	Gemeente Heerenveen: aandeelhouder versus publieke partij	37
5.5.1	Samengevat: Gemeente Heerenveen	38
5.6	Sportstad Heerenveen: het hart van het Plangebied?	38
5.6.1	Sportstad als trekker van de gezamenlijkheid?	38
5.6.2	Samengevat: Sportstad Heerenveen	39
5.7	Toekomst van samenwerking op het Plangebied	39
5.7.1	Gaan we het al over het Thialf hebben?	40
5.7.2	Verwachtingen ten aanzien van de toekomstige samenwerking	41
5.7.3	Bedreigingen: voor je het weet zit je alleen met een hele boel stenen	41
5.7.4	Samengevat: Toekomst van samenwerking op het Plangebied	42
5.8	Samengevat: gehoord, gezien en gelezen	42
6	Analyse	43
6.1	Context: een bepalende factor voor gezamenlijkheid op het Plangebied	43
6.1.1	Een samenkomen van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen	43
6.1.2	Een ambtenarencultuur met lef	43
6.1.3	Het verleden als blok aan het been	44
6.1.4	Illusie van gedeelde betekenisgeving	44
6.1.5	Samenwerkingsparadox: verschillen versus gezamenlijkheid	44
6.2	Externe gezamenlijkheid, interne fragmentatie	45
6.2.1	Gebonden in verdeeldheid	45
6.2.2	Uitstraling en dagelijkse praktijk: twee werelden op het Plangebied	46
6.3	Macht in samenwerking	47
6.3.1	Vacuüm in verantwoordelijkheid	47
6.3.2	De positie van civil society onder druk: participatieparadox	48
6.4	Samengevat: kernanalyse	48
7	Conclusies	50
7.1	Het begin: te mooi om waar te zijn?	50
7.2	Heden: de complexiteit van gezamenlijkheid	50
7.3	Toekomst: Thialf als wondermiddel	51
7.4	Plangebied Sportstad Heerenveen: samen sterker?	52
8	Discussie	53
8.1	De kracht van verschillen	53
8.2	Civil society geïsoleerd?	53
8.3	Vervolgonderzoek en reikwijdte	54
	Bronvermelding	55
	Wetenschappelijke literatuur	55
	Beleidsdocumenten	56
	Media	56
	Internet	56
	Bijlagen	57
Bijlage 1	Overzicht Plangebied Sportstad Heerenveen	57
Bijlage 2	Optie voor locatie nieuw Thialf op de Noordplot: Oost-West situering	58
Bijlage 3	Topiclijst interviews	59
Bijlage 4	Overzicht betrokken organisaties	61
Bijlage 5	Kerdoelen Sportstad Heerenveen 2011	61
Bijlage 6	Codesysteem	62

1 Inleiding

1.1 Plangebied Sportstad Heerenveen

In 2006 opende Sportstad Heerenveen haar deuren: een sportcentrum dat de centrale organisatie van Plangebied Sportstad Heerenveen vormt. Dit Plangebied is het resultaat van een samenwerking tussen publiek en privaat: de gemeente Heerenveen, sc Heerenveen en De Friesland Zorgverzekeraar. Deze drie aandeelhouders bundelden eind twintigste eeuw samen met het Friesland College hun plannen voor de toekomst. Resultaat is het Plangebied waarin een breed aanbod van sportgerelateerde activiteiten en organisaties te vinden is. Zo biedt het sportcentrum fitness, sporthallen, een dojo, een zwembad en een turnhal met topsportstatus. Naast dit sportcentrum hebben onder andere een fysiotherapie-instelling, dieetadvisering, sportontwikkeling, een beautycentrum, wellness, een klimhal, een privékliniek en sportbonden hun plaats op het gebied gevonden. Onder de vlag van een gezamenlijke multifunctionaliteit hebben de aandeelhouders zich ten doel gesteld een gebied te ontwikkelen dat een grote hoeveelheid aan sport en gezondheid gerelateerde functies biedt.

In bijlage 1 is een overzichtstekening van het gebied te vinden. Deze laat de verbinding tussen het stadion van sc Heerenveen, Sportstad Heerenveen, het sportcentrum en het Friesland College zien. Tussen het stadion en de kantoren van Sportstad Heerenveen en het sportcentrum loopt de LifeStyle Passage, een overdekte doorloop waaraan onder andere de klimhal, privékliniek, het zwembad en de toegang tot de kantoren gevestigd zijn. Aan de oostkant van het stadion bevindt zich de Gezondheidsboulevard waarin onder leiding van De Friesland Zorgverzekeraar het aanbod met betrekking tot sport en gezondheid geconcentreerd is. Aan de overzijde van dit totale complex, is een reeks kantoorpanden te vinden. Hierin zijn onder andere een aantal bonden gevestigd, maar ook organisaties zonder specifieke sport- of beweefunctie. De noordzijde van het gebied biedt plaats aan onder andere sportstimuleringsorganisatie Sportfryslân, maar is nog niet volledig ontwikkeld. Over de bestemming van dit 'Noordplot' bestaat al enkele jaren discussie waarbij mogelijke opties de bouw van een nieuw Thialf is. Een grafische weergave hiervan is te vinden in bijlage 2. Het totaal van deze onderdelen vormt het Plangebied Sportstad Heerenveen, een project waarover eind vorige eeuw de eerste ideeën over ontstonden en dat sinds 2006 in bedrijf is.

2011, vijf jaar later, hebben de participanten hun plekje gevonden, zijn de meeste kantoorpanden gevuld en is het gebied volop in bedrijf. Het is echter de vraag wat het Plangebied nu heeft opgeleverd. Startpunt van de gebiedsontwikkeling was het creëren van multifunctioneel sportaanbod om zodoende een meerwaarde in de samenwerking tussen de verschillende partijen te bereiken. Zijn de verwachtingen en doelen van eind jaren negentig waargemaakt? Is er sprake van gezamenlijkheid en hoe verloopt deze samenwerking? Wat wordt onder multifunctionaliteit verstaan en welke waarde heeft dit voor de betrokken organisaties? Waar liggen mogelijkheden om de waarde te vergroten en wat zijn de verwachtingen ten aanzien van de toekomst? De aandeelhouders spreken over een nieuw Thialf op het Plangebied en een intensivering van de samenwerking. Zo staat in het Jaarplan 2011 van Sportstad Heerenveen: "*De plannen ten aanzien van de Noordplot zijn bepalend voor de toekomst van Heerenveen als Stad van Sport*" (2010: 4). Wat betekent dit voor de aandeelhouders, waar liggen verantwoordelijkheden en hoe staan andere organisaties op het Plangebied tegenover deze toekomstplannen? Deze vragen vormen de aanleiding van dit onderzoek.

1.2 Een veranderende positie van sport

Wanneer de vragen vanuit de casus Heerenveen breder geplaatst worden in de wijze waarop sport in Nederland georganiseerd is, zou Plangebied Sportstad Heerenveen een gevolg kunnen zijn van een verandering van de functie en waarde van sport in de Nederlandse samenleving. Bovenop de functie

van sport als doel op zich, is de rol van sport de laatste vijftien jaar in Nederland opvallend toegenomen. Zo wordt sport in de nota *Tijd voor sport* (VWS, 2005) als middel ingezet ter bevordering van de integratie, bij de bestijding van overgewicht en ter vergroting van de sociale cohesie. Deze doelstellingen vragen een samenwerking tussen organisaties die voorheen los van elkaar functioneerden. Zo werkt De Friesland Zorgverzekeraar tegenwoordig in het kader van preventie samen met beweegprogramma's voor ouderen. In een ander voorbeeld trekken de sociale werkvoorziening Caparis, sportverenigingen, Sportstad Heerenveen, Sport Fryslân en Sportbedrijf Smalingerland samen op in de NOC*NSF proeftuin *Sportfrissel*, met als doel de maatschappelijke positie van de werknemers uit de sociale werkvoorziening te verbeteren. De samenwerking van de sportsector met andere sectoren is ook terug te zien in het Olympisch Plan 2028 (NOC*NSF, 2009), waarin ambities zijn geformuleerd voor de topsport, maar ook op het gebied van ruimtelijke ordening, welzijn en media. Dit met als doel om in 2016 de sportinfrastructuur in Nederland naar een hoger plan te brengen door verschillende beleidsterreinen met elkaar te verbinden.

Deze ontwikkeling heeft gevolgen voor de wijze waarop sport in Nederland georganiseerd is. Zo zijn onder andere in Rotterdam, Eindhoven en Zwolle sportcentra geopend die net als Sportstad Heerenveen ten doel hebben sport breed, in de functie van meer dan sport als doel alleen, in te zetten. Een multifunctionele organisatie van sport bedoeld om in gezamenlijkheid verschillende doelen te behalen, namelijk zowel het verbeteren van de topsport als het versterken van de breedtesport, het centraliseren van kennis over bijvoorbeeld voeding en sporten, maar ook samenwerking in talentontwikkeling. Bij de opening van het multifunctionele sportcentrum Landstede in Zwolle, waar onderwijs, evenementen, top- en breedtesport samenkomen, sprak de directeur van NOC*NSF, Gerard Dielessen, "*Hier hebben we er meer van nodig, wil Nederland zijn Olympische droom waarmaken.*" (Schotanus, 2010)." Een veranderende positie van sport heeft daarmee geleid tot een nieuwe vorm van sportorganisatie, te weten multifunctionele sportcentra.

1.3 Een multifunctioneel sportcentrum, en dan?

Achter deze bredere, multifunctionele inzet van sport zoals ook op Plangebied Sportstad Heerenveen het geval is, ligt een interessant organisatievraagstuk. Wat betekent het namelijk wanneer verschillende organisaties onder één vlag opereren? In hoeverre is er sprake van gezamenlijkheid, hoe komt samenwerking tot stand en wat betekent dit voor de individuele en gezamenlijke doelen? Welke samenwerkingsprocessen doen zich voor en welke spanningsvelden spelen een rol? Hierbij komt het aspect van verantwoording. Overheden investeren fors in multifunctionele sportcomplexen. Zo wordt naar aanleiding van de WK baanwielrennen in multifunctioneel sportcentrum het Omnisport in Apeldoorn in nrc*next van 23 maart 2011 de vraag gesteld of '*zo'n multifunctionele sporthal wel rendabel is*'. Op zoek naar voorbeelden wordt Thialf Heerenveen aangehaald: zonder overheidssteun was Thialf al twee maal failliet gegaan en ook voor de nieuwbouwplannen van het Thialf spelen gemeente, provincie en het Rijk een doorslaggevende rol. Hoe kan de overheid de investeringen naar de burger verantwoorden en een maatschappelijke functie behouden? Wat betekent dit voor de samenwerking met private partijen?

Terug naar de dagelijkse praktijk van Plangebied Sportstad Heerenveen blijken deze vragen zeer relevant. De gemeente Heerenveen heeft enerzijds haar belangen als aandeelhouder van het commerciële Sportstad Heerenveen, maar kent anderzijds een maatschappelijke verantwoordelijkheid richting de burger. Hoe houdt zij deze rollen in balans? De andere aandeelhouders, Sportclub Heerenveen en De Friesland Zorgverzekeraar hebben als individuele organisaties hun eigen belangen en doelen, maar hebben daarnaast ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor Sportstad Heerenveen en het Plangebied. Heeft deze gezamenlijkheid opgeleverd wat men eind vorige eeuw voor ogen had? Wat betekent de multifunctionaliteit van het gebied in de praktijk voor de samenwerking tussen participanten? Gaat de onderwijscultuur van het Friesland College wel samen met de commerciële inborst van een betaald voetbalclub of de ambtenaren van een gemeente?

Plangebied Sportstad Heerenveen heeft concrete vormen van samenwerking opgeleverd, zoals het Leerbedrijf Plangebied Sportstad Heerenveen, een samenwerking op het gebied van competentiegericht onderwijs tussen het Friesland College en Sportstad Heerenveen. Ook in het Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) werken verschillende vakgebieden aan één doel, namelijk het zo breed mogelijk faciliteren en begeleiden van talenten en topsporters. Verder delen verschillende organisaties het facilitair bedrijf en maken de participanten gezamenlijk gebruik van horecagelegenheid *Het Sportstadcafé*. Organisaties zijn echter niet op de hoogte van de andere participanten op het Plangebied, bezoekers lijken een doelgericht bezoek te brengen in plaats van de boulevard sfeer die men voor ogen had en iedereen schenkt zijn eigen merk koffie. Met andere woorden: integratie tussen de participanten vindt niet automatisch plaats. Ook bestaat er veel discussie over de toekomst. Wel of geen nieuw Thialf, verantwoordelijkheden voor de exploitatie, de wijze waarop de waarde van het gebied verstrekt en uitgebouwd kan worden. Dit contrast tussen de krachtige gezamenlijk uitstraling enerzijds, en vele verschillen anderzijds vormt de aanzet tot dit onderzoek. Door middel van een case study wordt een antwoord gezocht op de vraag wat multifunctionaliteit in deze sportcontext betekent, hoe samenwerkingprocessen hierop van invloed zijn en wat dit betekent voor gezamenlijkheid binnen het Plangebied Sportstad Heerenveen.

1.4 Leeswijzer

Om tot een beantwoording van de hoofdvraag te komen, worden achtereenvolgens de volgende stappen genomen: na deze inleiding op het vraagstuk wordt in hoofdstuk 2 het wetenschapsfilosofische perspectief dat aan het onderzoek ten grondslag ligt, toegelicht. Dit perspectief vormt de basis van de verdere stappen in het onderzoek. Het perspectief resulteert in een analysekader op basis waarvan de gevonden resultaten worden geduid. In hoofdstuk 3 komt de opzet van het onderzoek aan de orde, de operationalisering van het vraagstuk. Dit start met een beschrijving van de wetenschappelijke en praktische doelstelling, waarna hoofd- en deelvragen worden gepresenteerd. Deze vraagstelling wordt onderzocht aan de hand van de methode van onderzoek, beschreven aan het eind van hoofdstuk 3. Na deze beschrijving van de aanpak, wordt in hoofdstuk 4 een weergave van relevante literatuur gepresenteerd. Deze studie brengt de maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context in beeld, geeft input voor de interviews en biedt handvatten de resultaten te plaatsen. Als de achtergrond en de aanpak van het onderzoek zijn toegelicht, komen in hoofdstuk 5 de resultaten aan bod. Aan de hand van wat gezien (observaties), gehoord (interviews) en gelezen (documenten) is, wordt de empirie in beeld gebracht. Deze data worden vervolgens aan de hand van het in hoofdstuk 5 geformuleerde analysekader geïnterpreteerd en geanalyseerd in hoofdstuk 6. Op basis van deze analyse kunnen in hoofdstuk 7 de deelvragen beantwoord worden om ten slotte tot een conclusie op de hoofdvraag te komen. Het onderzoeksrapport zal worden afgesloten met een discussie in hoofdstuk 8, waarin zowel het onderzoek als de gevonden resultaten in een bredere context geplaatst worden.

2 Conceptueel kader

De manier waarop een onderzoeker naar de werkelijkheid kijkt, is bepalend voor de wijze van onderzoeken en het type kennis dat vergaard wordt. Om de methoden, de resultaten en de conclusies van dit onderzoek te kunnen plaatsen, is het daarmee van belang inzicht te verschaffen in de onderliggende assumpties en voorkeuren van de onderzoeker.

2.1 Onderzoeksperspectief: focus op interne en externe processen

Dit onderzoek heeft een sociaalwetenschappelijke basis, met een perspectief vanuit de Bestuurs- en Organisatiwetenschap. Dit maakt dat organisaties in hun context worden bestudeerd: hoe verhoudt de organisatie zich tot haar maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context, wat betekent dit voor de wederzijdse beïnvloeding van diverse partijen en hoe helpt dit het functioneren van de organisatie te begrijpen? Welke interne en externe processen spelen een rol en hoe is dit van invloed op de wijze waarop organisaties zich tot het vraagstuk verhouden? Hierbij is niet louter het doel van een organisatie interessant, maar juist de processen die hieraan ten grondslag liggen, zoals de wijze waarop dit doel tot stand komt en de manier waarop de organisatie hiermee omgaat. Het bestuderen van deze processen levert informatie op waarmee de werkelijkheid beter begrepen kan worden. *Ontologisch* gezien zijn organisaties hierbij dus niet louter doelrationele samenwerkingsverbanden, maar worden ze gevormd door de actoren die in de context van de organisatie werkzaam zijn en die allen een eigen invloed op de organisatie hebben: verschillende neuzen die allerlei kanten opstaan. Voor dit onderzoek naar het Plangebied Sportstad Heerenveen betekent dit dat de focus ligt op de processen van samenwerking. Wat maakt dat al dan niet samengewerkt wordt, wat is hierop van invloed en wat betekent dit voor het functioneren van de betrokkenen? Door verder te kijken dan het doel van het Plangebied op zich (bereiken van synergie door samenwerking), is het mogelijk te begrijpen waar de verschillende partijen waarde aan hechten en op welke manier. Dit gekoppeld aan het doel dat de betrokkenen voor ogen hebben, levert aanknopingspunten op voor het doorgronden van de haalbaarheid van en invloeden op dit doel. Deze bredere blik levert meer op dan louter te focussen op het doel op zich.

2.1.1 Betekenisgeving als basis voor handelen

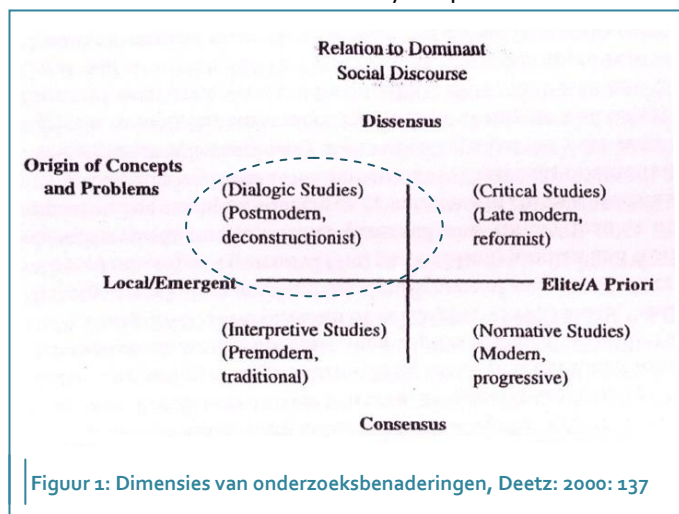
Als tegenhanger van de dominante functionalistische *rational choice theory*, waarbij organisaties worden gezien als eenduidige, rationele entiteiten, presenteert Weick (1995) een *symbolisch interactionistisch* perspectief op organiseren. Binnen dit perspectief staat sociale interactie centraal. Weick (1995) gaat in op het thema *sensemaking* als basis voor menselijk handelen. Hij stelt twee centrale uitgangspunten voor organiseren, te weten onzekerheid en ambiguïteit. Bij ambiguïteit ontstaat verwarring doordat de situatie door een teveel aan informatie niet te duiden is. In geval van onzekerheid leidt een tekort aan informatie voor duiding van de situatie tot onwetendheid (Weick, 1995: 91). In geval van ambiguïteit of onzekerheid is er sprake van een discontinuïteit en is de mens van nature geneigd duidelijkheid te zoeken. Om zich te kunnen positioneren, geeft de mens betekenis aan de situatie. In sociale interactie wordt deze betekenisgeving uitgewisseld, herkend en gereproduceerd. Vanuit deze duiding ontstaat een nieuwe continuïteit op basis waarvan men handelt. Organisaties zijn in deze opvatting een uitkomst van sociale interactie waarbij rationaliteit (organisatiedoelen, posities) achteraf worden toegekend: ze zijn de uitkomst van het proces. Om dit proces, en daarmee het functioneren van organisaties te kunnen doorgronden, staat betekenisgeving of *sensemaking* bij dit onderzoeksperspectief centraal in het bestuderen van organisaties.

Betekenenissen worden gegeven door middel van taal: men duidt een situatie door erover te spreken. Ook het menselijk handelen is onderdeel van de betekenisgeving. Dit maakt dat zowel interactie als handelen bestudeerd dienen te worden, wil men zicht krijgen op organisatieprocessen. *Frames* en

cues zijn hierin belangrijke concepten. Volgens Weick vormen *frames* de basis voor de wijze waarop de mens situaties duidt: deze *frames* worden gevormd door ons verleden en onze achtergrond, maar ook de context waarbinnen wij ons bevinden. *Cues* zijn aanwijzingen of nieuwe ervaringen die we aan de hand van de *frames* kunnen plaatsen (1995: 110). Betekenisgeving vanuit ieders eigen referentiekader (*frame*) is leidend voor het handelen binnen en daarmee het functioneren van organisaties. Het proces van betekenisgeving en sociale interactie, is in deze opvatting dan ook het meest interessant en relevant in het bestuderen van organisaties. Aangezien deze interactie een voortdurende wisselwerking is, is de werkelijkheid niet statisch. Dit maakt het niet relevant de werkelijkheid te willen kennen, maar is het juist interessant te kijken naar welke betekenissen worden gegeven en hoe dit van invloed is op het functioneren van organisaties. Toegepast op het organisatievraagstuk van Plangebied Sportstad Heerenveen biedt het perspectief van Weick de mogelijkheid organisatieoverstijgend onderzoek te doen. Door niet de organisaties zelf, maar de interactie tussen de participanten centraal te stellen, kan de samenwerking tussen de verschillende partijen bestudeerd worden. Dit maakt het mogelijk het handelen ten aanzien van deze samenwerking te begrijpen.

2.2 Onderzoeksbenadering: van onderaf oog voor dissensus

Naast dit ontologisch perspectief is tevens de onderzoeksbenadering (*epistemologie*) van invloed op het onderzoek. Aansluitend op het ontologisch perspectief dat in het bestuderen van organisaties interacties, processen en betekenisgeving bepalend zijn, past een onderzoeksbenadering waarbij deze concepten centraal staan. Deetz (2000) beschrijft een kwadrant (figuur 1) van onderzoeksbenaderingen waarin enerzijds een focus op *consensus* of *dissensus* onderscheiden wordt, en anderzijds de visie op het verkrijgen van informatie: *local/emergent* (van onder af) tegenover *elite/a priori* (top-down). Binnen dit kwadrant is deze case study te plaatsen onder de *dialogische studies*. Het beantwoorden van de vraag geschiedt grotendeels *local/emergent*, waarbij de empirie leidend is en literatuur als *sensitizing concept* wordt gebruikt: het vormt een zoeklicht om de werkelijkheid te bevragen. De praktijk van Plangebied Sportstad Heerenveen wordt onderzocht door betekenisgeving te bestuderen aan de hand van interviews, observaties en een documentenanalyse. Het onderzoek bevat echter ook kritische elementen door vraagtekens te zetten bij de bredere maatschappelijke ontwikkelingen van paragraaf 4.1.



De andere dimensie van het kwadrant, de focus op consensus of dissensus, is van invloed op de vraag hoe de onderzoeker naar de gevonden betekenissen kijkt: ligt de focus louter op de overeenkomsten of zijn verschillen leidend? Aangezien ieder individu vanuit zijn eigen context handelt, is geen persoon hetzelfde. Dit maakt dat binnen een organisatie vele verschillen en overeenkomsten bestaan. Door de gevonden data slechts te interpreteren op basis van overeenkomsten, wordt een belangrijk element van de werkelijkheid gemist. Vanuit dat perspectief wordt Plangebied Sportstad Heerenveen ontologisch dan ook niet opgevat als één organisatie, maar als een verzameling actoren en organisaties die onder deze noemer geplaatst worden. Juist de onderlinge verschillen (dissensus) zijn in dit onderzoek interessant in beeld te brengen. Verschillen roepen een probleem van gezamenlijkheid op: is er enige mate van consensus mogelijk tussen de verschillende achtergronden van de betrokkenen? Dit vormt dan ook het vraagstuk van dit onderzoek: wat is de gedeelde waarde van Plangebied Sportstad Heerenveen, wat zijn de verschillen en wat betekent dit voor de organisatie? De positionering is gevisualiseerd in figuur 1.

2.3 Analyse kader

Het ontologische en epistemologische perspectief zijn van invloed op de wijze van het verzamelen van relevante data. Deze implicaties worden in hoofdstuk 3 nader beschreven. Het perspectief dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek, is echter ook van belang bij het interpreteren en analyseren van de gevonden data. De betekenisgeving vanuit de interviews, observaties en documentenanalyse zal op verschillende niveaus worden geïnterpreteerd. Deze analyseniveaus zijn de uitkomst van een kader van theoretische concepten, aan de hand waarvan de gevonden resultaten onderling in verband gebracht kunnen worden. Deze concepten, samen het analysekader, worden hierna uitwerkt.

2.3.1 Context: frames, identiteit en verleden

Om te kunnen begrijpen vanuit welk referentiekader de partijen op het Plangebied handelen, is het de vraag op basis waarvan betekenissen worden gevormd. Hoe zijn de gevonden data te herleiden? Het *agency/structure* dilemma, beschreven door Reed (2003), gaat hierbij in op de vraag in hoeverre actoren gedetermineerd worden door de omgeving. Anthonissen en Boessenkool (1998) spreken over een *actor-in-context* benadering. Uitgangspunt is hierbij dat individu en omgeving voortdurend met elkaar interacteren en elkaar dus wederzijds beïnvloeden. In 2.1.1 werd duidelijk dat betekenisgeving plaatsvindt aan de hand van *frames* (Weick, 1995) of wel de context van het individu. Een actor, individu of organisatie kan dus niet losgezien worden van de context waarin deze functioneert. Dit maakt dat deze *context* van het vraagstuk een eerste analyseconcept vormt om de gevonden data te kunnen begrijpen. Ook brengt het in beeld hoe verschillende achtergronden van actoren de samenwerking tussen partijen op het Plangebied beïnvloeden.

Naast de invloed van deze achtergronden op de betekenisgeving, zijn ook de perceptie van de eigen positie en het verleden van invloed op de waarde die aan de samenwerking toegekend wordt. Weick biedt zeven dimensies van betekenisgeving aan de hand waarvan de resultaten geanalyseerd kunnen worden. *Identiteitsconstructie en retrospectiviteit* zijn in dit onderzoek relevant om de gegeven betekenissen te kunnen plaatsen. Allereerst het aspect dat betekenisgeving gebaseerd is op *identiteitsconstructie* (1995: 18-24): de perceptie van de identiteit van de ander is van invloed op de waardering van het handelen van deze ander. Zo belicht deze dimensie de betekenisgeving aan de rol van bijvoorbeeld de gemeente Heerenveen. Vervolgens is de invloed van het verleden, *retrospectiviteit* (1995: 24-30), van belang: de waardering van het heden is niet los te zien van gebeurtenissen en ervaringen in het verleden. De ervaringen uit begintijd van het Plangebied, zijn van invloed op hoe participanten op dit moment naar elkaar kijken.

2.3.2 Overeenkomsten en verschillen in betekenisgeving

Oog hebben voor dissensus (Deetz, 2000) vraagt om niveaus om verschillen en overeenkomsten te kunnen onderscheiden. Hiervoor biedt Martin (1992) drie analyseniveaus: het *integratie, differentiatie* en *fragmentatie* perspectief. Vanuit het integratieperspectief ligt de focus op overeenkomsten: op welk niveau bestaat overeenstemming in betekenisgeving? Waarin is gezamenlijkheid op Plangebied Sportstad Heerenveen te herkennen en wat is daarbij de bindende factor? Het tweede perspectief differentieert verschillende subgroepen. Zijn er subculturen op het Plangebied te onderscheiden en zo ja, waarover bestaat een gezamenlijke betekenisgeving en hoe verhoudt dit zich tot andere groepen? Ten slotte legt het fragmentatieperspectief de focus volledig op verschillen. Waarover bestaat dissensus en wat betekent dit voor gezamenlijkheid op het Plangebied? Door op deze drie niveaus naar de betekenisgeving te kijken, kunnen verschillen worden opgemerkt en worden onderlinge verhoudingen duidelijk. Hierdoor kan beter worden begrepen hoe processen van gezamenlijkheid en individualiteit tussen de actoren ontstaan.

Een verdieping van het concept overeenkomsten en verschillen kan gemaakt worden aan de hand van het verschil tussen interne en externe betekenisgeving: wat een organisatie naar buiten uitdraagt, hoeft niet te stroken met hoe processen intern verlopen. Van den Berg (2009) identificeert dit verschil als de *onderstroom* versus de *bovenstroom*, het verschil tussen externe

eensgezindheid en interne verdeeldheid. Volgens Van den Berg ontstaat de discrepantie hiertussen vaak onbewust omdat het gezamenlijk belang door iedereen anders wordt uitgelegd of men uiteindelijk voor het eigen belang kiest. Toegepast op het vraagstuk van dit onderzoek kan dit concept een mogelijk verschil tussen de uitstraling van het totale Plangebied en het individuele handelen van de participanten blootleggen. In de verhouding tussen interne en externe betekenisgeving is eveneens de theatermetafoor van Verweel (1987) relevant. Hij onderscheidt de niveaus *podium*, *coulissen* en *kleedkamers*. Het podium staat hierin symbool voor hoe een organisatie zich extern profileert. In Heerenveen betreft dit de uitstraling van het Plangebied als geheel. Een niveau lager liggen de coulissen, waarin de confrontatie tussen intern en extern plaatsvindt. Het spanningsveld tussen wat extern wordt uitgedragen en wat intern gebeurt, wordt hierin zichtbaar. Tenslotte belicht het laagste niveau dat wat in de kleedkamers gebeurt: welke processen spelen intern en zijn niet voor externe ogen geschikt? Een vergelijking tussen de drie niveaus kan wat Plangebied Sportstad Heerenveen aanvullend zijn op het concept van Van den Berg (2009) door het conflict 'in de coulissen' onder de aandacht te brengen.

2.3.3 Macht: arena's en lost voices

Verschillen in posities en verhoudingen ten opzichte van elkaar impliceren enige vorm van macht: macht om de betekenisgeving en daarmee de samenwerking op het Plangebied Sportstad Heerenveen te kunnen beïnvloeden. Doordat interactie voortdurend plaatsvindt, worden gegeven betekenissen continu beïnvloed. Hierbij speelt macht een belangrijke rol, ook wel *contested meaning* (onderhandelde betekenisgeving) genoemd. Welke actoren zijn bepalend binnen de bestaande betekenisgeving aan de waarde van gezamenlijkheid, waar komen deze verhoudingen vandaan en wat betekent dit voor de manier waarop de samenwerking in Heerenveen verloopt? De machtsverhoudingen zijn bepalend voor de toekomst van het Plangebied. Samenwerking impliceert een bepaalde mate van gelijkwaardigheid tussen de samenwerkende partijen. Wat betekenen de posities die de betrokkenen in deze samenwerking innemen bijvoorbeeld voor de discussie rondom een mogelijk nieuw Thialf? Hierbij wordt ook wel gesproken over het arenamodel: wat levert het op een organisatie te bekijken als een arena waarbinnen om macht gestreden wordt? Deetz (2000) noemt dit aspect van dialogische studies ook wel ruimte bieden aan *lost voices*. Gekoppeld aan het thema civil society dat in 4.3.1. verder uitgewerkt is, is het de vraag hoe de macht tussen overheid, markt en burger zich manifesteert. Staat de positie van de civil society op het Plangebied onder druk? Eveneens kunnen vraagtekens gesteld worden bij de betekenis van deze gelaagdheid: is het erg dat de ene partij meer invloed heeft dan de ander en hoe is dit van invloed op de samenwerking?

2.4 Samengevat: conceptueel kader

Het conceptueel kader biedt handvatten om het vraagstuk op verschillende niveaus te belichten. De achtergrond van de partijen op het Plangebied maakt duidelijk welke *frames* een rol spelen in de betekenisgeving. Vervolgens kunnen aan de hand van de concepten *identiteit* en *verleden* keuzes ten aanzien van de samenwerking worden begrepen. Het *integratie*, *differentiatie* en *fragmentatie* perspectief brengt in beeld op welk niveau consensus over de waarde van de samenwerking bestaat, en in hoeverre er sprake is van verschillen. Aan de hand van de concepten *onderstroom* en *bovenstroom* wordt de wisselwerking tussen het Plangebied en de buitenwereld belicht, waarbij de *theatermetafoor* de confrontatie tussen extern en intern blootlegt. *Macht* speelt hierin een belangrijke factor en beziet betekenisgeving als een arena waarin om invloed wordt gestreden. Door deze concepten toe te passen, kunnen in navolging op de dialogische inslag van het onderzoek verschillende dimensies of lagen in de empirie zichtbaar worden. Doel van het Plangebied is samenwerking en synergie te bewerkstelligen. Dit vraagt een zekere mate van consensus en gezamenlijkheid. Door juist de verschillen in beeld te brengen, worden spanningsvelden duidelijk. De wetenschappelijke en praktische doelstelling, de onderzoeksvragen en methode van onderzoek komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

3 Case study

Zowel vanuit een wetenschappelijk als een praktisch perspectief tracht dit onderzoek kennis op te leveren, geformuleerd in een tweeledige doelstelling. Een combinatie van deze doelen met de probleemstelling levert een concrete onderzoeksvraag binnen het vraagstuk op. Deze centrale vraag is geoperationaliseerd door middel van een aantal deelvragen. Tenslotte hebben de dialogische inslag van dit onderzoek en de omvang van het vraagstuk praktische gevolgen voor de uitvoering van het onderzoek. De gemaakte keuzes zijn beschreven in de methodologie aan het eind van dit hoofdstuk.

3.1 Wetenschappelijk doel

De multifunctionele organisatie van sport is zoals in de inleiding beschreven, opkomend in Nederland. Dit brengt een nieuwe situatie met zich mee, waarvan de waarde nog niet eerder in beeld is gebracht. Multifunctionele samenwerking zou dé manier zijn om sport naar een hoger niveau te tillen en gezamenlijk meer te bereiken dan de betrokken partijen apart zouden kunnen realiseren. Het is echter de vraag wat er gebeurt wanneer verschillende actoren bij elkaar in een sportgerelateerd gebied zitten. Ontstaan dan ook de samenwerking en meerwaarde die betrokkenen voor ogen hebben?

In bestaande literatuur wordt een samenwerking tussen verschillende partijen vaak in relatie gebracht met een vorm van samenwerking tussen overheid en markt. Deze hybridisering van overheidsinstanties is onder andere terug te vinden bij Smith (2010) en Van Delden (2000, in: Van der Roest, 2011). Bult-Spiering, Blanken en Dewulf (2005) en Klijn, Edelebos, Kort en van Twist (2006) beschrijven de implicaties van deze publiekprivate samenwerking en brengen de *institutionele complexiteit* hiervan aan de orde. Reden om deze complexe samenwerking desondanks aan te gaan, is volgens de auteurs de beoogde meerwaarde. Multifunctionele samenwerking vindt plaats in de driehoek tussen overheid, markt en burger. Over hoe de rol van de overheid in dit spanningsveld aan verandering onderhevig is, is veel geschreven. Onderzoekers (Edwards, 2009; Dekker, 2002; Verhoeven en Ham, 2010; Van den Heuvel en Van Sterkenburg, 2008; Noordegraaf, 2008) signaleren een meer ondernemende en bedrijfsmatige rol van de Nederlandse overheid in de sport, waarbij samenwerking met partijen uit de markt en civil society wordt aangegaan. Het is de vraag wat dit voor de verhoudingen tussen deze partijen betekent. Opvallend is dat in de literatuur weinig bekend is over hoe samenwerking tussen verschillende partijen tot stand komt. Vaak wordt een meerwaarde van multifunctionaliteit geïmpliceerd, maar het is onduidelijk of deze in de sport daadwerkelijk behaald kan worden. Hoe krijgt meerwaarde van multifunctionaliteit vorm vanuit de verschillende partijen en waardoor kan deze worden belemmerd? Door betekenisgeving van participanten en mogelijke spanningsvelden in de samenwerking in beeld te brengen, tracht dit onderzoek bovenstaande vraagtekens weg te nemen en van toegevoegde waarde te zijn. Wetenschappelijk doel is daarmee kortweg het vergroten van de kennis over de betekenis van multifunctionele organisatie van sport en de samenwerking tussen verschillende partijen daarin.

3.2 Praktisch doel

Naast een wetenschappelijk doel, dient dit onderzoek eveneens een praktisch doel. Allereerst voor het onderwerp van onderzoek, Plangebied Sportstad Heerenveen. Zoals beschreven is dit relatief jonge sportcentrum vanaf de start voortdurend in ontwikkeling geweest. Vele actoren hebben aandeel in het geheel en kennen ieder een eigen belang. Aan de ontwikkeling van het Plangebied ligt een bepaalde visie ten grondslag, op basis waarvan verwachtingen ten aanzien van het functioneren geformuleerd zijn. Nu, na een aantal operationele jaren, is het de vraag of deze verwachtingen waargemaakt zijn. Hoe ervaren de verschillende betrokkenen de samenwerking en welke betekenissen worden aan een eventuele meerwaarde gegeven? Wat zijn de verwachtingen

ten aanzien van samenwerking in de toekomst en kunnen deze verwachtingen worden waargemaakt? Praktisch gezien is daarmee vanuit de participanten behoefte aan een beschrijving van de spanningsvelden in betekenisgeving aan en verwachtingen ten aanzien van de waarde van samenwerking op het Plangebied. Een bijzonder belang ligt hierin bij Sportstad Heerenveen, gezien zij een centrale op het Plangebied vervult. Op basis van de betekenisgeving aan de huidige waarde van de samenwerking en verwachtingen ten aanzien van de toekomst, kunnen aanknopingspunten worden geformuleerd om de meerwaarde voor samenwerking op Plangebied Sportstad Heerenveen te kunnen benutten. Breder bezien heeft dit onderzoek ten doel handvatten te bieden voor andere (sport)organisaties die zich in dezelfde situatie bevinden of voor een zelfde vraagstuk gesteld staan. In geval van samenwerking tussen publiek en privaat, kan deze case de verschillende aandachtsgebieden in beeld brengen. Met name het spanningsveld tussen bedrijfsmatigheid enerzijds en een maatschappelijke functie anderzijds is hierin interessant. Samenvattend heeft deze case study als doel inzicht te geven in de waarde van multifunctionele samenwerking in de sport, het in beeld brengen van de processen die hierop van invloed zijn en het praktisch vertalen van deze inzichten naar handvatten voor de praktijk, onderzocht aan de hand van de volgende vraagstelling.

3.3 Vraagstelling

Het gepresenteerde vraagstuk bekeken vanuit het conceptueel kader, levert onderstaande centrale onderzoeksvraag op. Deze brede vraag kent vier deelvragen, welke ieder een element van de hoofdvraag bevragen.

Welke betekenissen geven betrokkenen op management- directie- en bestuurlijk niveau van Plangebied Sportstad Heerenveen aan multifunctionele organisatie van sport en welke samenwerkingsprocessen spelen hierbij een rol?

- Welke wetenschappelijke inzichten bestaan er op gebied van multifunctionele samenwerkingsverbanden en de relatie tussen publiek en privaat en welke handvatten bieden deze voor het bevragen van de praktijk?
- Welke verwachtingen hadden betrokkenen op management- directie- en bestuurlijk niveau van de multifunctionele waarde van Plangebied Sportstad Heerenveen bij toetreding tot dit gebied?
- Hoe ervaren betrokkenen op management- directie- en bestuurlijk niveau het functioneren binnen Plangebied Sportstad Heerenveen, welke waarde kennen zij toe aan de multifunctionele samenwerking en hoe komt deze betekenisgeving tot uitdrukking?
- Welke verwachtingen hebben managers, directieleden en bestuurders ten aanzien van multifunctionele samenwerking in de toekomst van Plangebied Sportstad Heerenveen en welke betekenissen worden gegeven aan de organisatie van deze verwachtingen?

3.4 Methode van onderzoek

Het beschreven wetenschapsfilosofische perspectief van dit onderzoek, levert de vraag naar een bepaald type kennis op. De doelstelling de werkelijkheid in beeld te brengen en trachten te begrijpen, in plaats van te meten of te kwantificeren, maakt dat dit onderzoek een kwalitatieve grondslag heeft. Dit heeft gevolgen voor de gehanteerde onderzoeksmethoden. Ook de omvang van het onderwerp, multifunctionele samenwerking in de sport, vraagt om keuzes met betrekking tot de operationalisering. De gemaakte keuzes en bijbehorende implicaties zullen in het onderstaande worden beargumenteerd en toegelicht.

3.4.1 Case study: Plangebied Sportstad Heerenveen

Dit onderzoek laat zich typeren als een case study. Zoals Stake (2000: 453) in Glesne (2006: 13) noemt: "case study is not a methodological choice but a choice of what is to be studied". Gezien de breedte van het onderzoeksonderwerp, wordt het vraagstuk van de waarde van multifunctionele samenwerking specifiek bekeken in de context van Plangebied Sportstad Heerenveen. In dit

onderzoek is Plangebied Sportstad Heerenveen gedefinieerd als dat deel van het totale gebied dat zich bezighoudt met sport. Bedrijven die zich gevestigd hebben binnen het gebied, maar activiteiten ontplooiën die geen raakvlakken hebben met deze sector, vallen in deze case study buiten het domein. In de bestudering van Plangebied Sportstad Heerenveen als fenomeen wordt dan ook het totaal aan sportgerelateerde organisaties binnen het gebied bedoeld. De keuze voor het doen van een case study maakt het onderzoek praktisch uitvoerbaar. De specifieke kenmerken van Plangebied Sportstad Heerenveen, maken het gebied bijzonder geschikt voor het doen van een case study. Zo hebben de initiatiefnemers van de gebiedsontwikkeling een aantal jaar geleden ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen (ook: 4.1), is het aanbod van verschillende functionaliteiten van opvallende grootte en hebben vele participanten uit verschillende sectoren aandeel in het geheel. Kenmerkend is dat de meeste organisaties op zichzelf kunnen functioneren (en dit in het verleden vaak ook deden), maar dat een meerwaarde juist zou moeten voortkomen uit gezamenlijkheid. Binnen Plangebied Sportstad Heerenveen ontmoeten publiek en privaat elkaar, kent de sport een wisselwerking met andere sectoren (onderwijs en zorg) en tracht men vernieuwend over de organisatie van sport na te denken. Kortom, Plangebied Sportstad Heerenveen is een typisch voorbeeld van nieuwe organisatievormen (multifunctioneel organiseren) binnen de sportsector is hiermee een *representative of typical case* (Yin, 2009: 48).

De case study als typering van dit onderzoek brengt een aantal implicaties met zich mee. Zo kunnen vraagtekens gesteld worden bij de generaliseerbaarheid van de gevonden resultaten gezien het onderwerp van onderzoek binnen een specifieke context wordt bekeken. Yin noemt hierin het onderscheid tussen statistische en analytische generaliseerbaarheid. Statistische generaliseerbaarheid is in deze niet relevant gezien het specifieke karakter van het onderzoek. In de bijdrage aan theorievorming betreft het een analytische generaliseerbaarheid. De resultaten van deze case study geven inzicht in het onderzoeksonderwerp binnen een specifieke context. Dit past binnen het empirische karakter van kwalitatief onderzoek (2009: 38-40). Yin beschrijft verschillende typen case studies. Een eerste dimensie splitst zich in een *holistisch (single-unit of analysis)* enerzijds en een *embedded (multiple units of analysis)* anderzijds (2009:46). Een tweede dimensie onderscheidt een *single-case design* van een *multiple-case design* (2009:46). Deze case study met Plangebied Sportstad Heerenveen als *single-unit of analysis* (er vindt geen vergelijking met andere *units* plaats) kent meerdere analyseniveaus (ook 2.3: analysekader) en is daarmee te typeren als *embedded*. Op deze wijze tracht dit onderzoek vanuit verschillende perspectieven de organisatieprocessen van multifunctionele samenwerking bloot te leggen.

3.4.2 Semigestructureerde interviews: betekenisgeving volgens de betrokkenen

Vanuit het perspectief dat betekenisgeving centraal staat in het genereren van kennis, vormt het bevragen van deze betekenisgeving het uitgangspunt van de dataverzameling in dit onderzoek. Aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews zijn relevante actoren bevestigd over hun ervaringen met het vraagstuk van multifunctionele samenwerking in de sport. Hiermee wordt de betekenisgeving vanuit de respondenten in beeld gebracht en is het mogelijk door te vragen over het hoe en waarom van deze waardetoekenning. De interviews hebben een open karakter, ondersteund door een topiclijst (bijlage 3). Deze topiclijst is opgebouwd uit een aantal hoofdthema's, ondersteund door subtopics (Rubin & Rubin, 2005: 39-51). Op deze hoofdthema's kunnen de verschillende data in een later stadium naast elkaar gelegd worden (Rubin & Rubin, 2005: 134-137). Om recht te doen aan de complexiteit van de werkelijkheid is er wat betreft duur en inhoud zoveel mogelijk ruimte aan de respondent gelaten. De rode draad van het onderzoek wordt bewaakt door de topiclijst, waarbij de topics het resultaat zijn van een literatuurstudie als *sensitizing concept* (hoofdstuk 4). De theoretische input dient daarmee om een kader te scheppen en de onderzoeksvragen te operationaliseren.

De onderzoekspopulatie bestaat uit een zeventiental respondenten op management- en directie- en bestuurlijk niveau. Dit gezien zij betrokken zijn bij het initiëren van samenwerkingsverbanden en

daarbij op strategisch niveau werken. Deze actoren waren verantwoordelijk voor de toetreding of ontwikkeling van het Plangebied Sportstad Heerenveen of zijn nu betrokken bij een vorm van samenwerking, waarmee het aannemelijk is dat zij verwachtingen hebben ten aanzien van gezamenlijkheid en de waarde van samenwerking. Dit kan van het operationele niveau, de werkvloer, niet verwacht worden. Om de complexiteit van de samenwerking tussen verschillende actoren in beeld te kunnen brengen, zijn respondenten van organisaties uit een zo gevarieerd mogelijke context (sector) bevestigd. Gezamenlijk kenmerk is dat men een link met sport heeft, gezien de aard van het vraagstuk (nieuwe organisatievormen binnen de *sport*). Een overzicht van de bevestigde organisaties is te vinden in bijlage 4, waarin overheid, bedrijfsleven en civil society vertegenwoordigd zijn. Gedurende de dataverzameling bleek dat de discussie rondom het Thialf dusdanig van invloed is op de verwachtingen ten aanzien van de toekomst, dat het relevant was dit onderwerp verder uit te diepen. Hiervoor zijn twee respondenten vanuit de Regiegroep nieuw Thialf aan de onderzoekspopulatie toegevoegd. Eveneens werd op aanraden van een van deze twee personen een derde persoon aan het onderzoek toegevoegd. Deze respondent was betrokken bij de initiëring van het Plangebied en zodoende een bron van informatie over de beginperiode. Het totaal aantal respondenten komt hiermee op zeventien. Door de vooraf geselecteerde onderzoeksgroep op deze wijze uit te breiden, is waarde gedaan aan de complexiteit van de werkelijkheid, wat past bij de empirische, *local-emergent* grondslag van deze case study.

3.4.3 Observaties: in handelen uiting geven aan de betekenisgeving

Het handelen van mensen is een belangrijk aspect van betekenisgeving (Weick, 1995). Dit handelen, met name in sociale interactie, kan in interviews slechts beschreven worden. Om een totaalbeeld te kunnen schetsen zijn observaties een noodzakelijke aanvulling op de data vanuit de interviews. Het bestuderen van handelen en interactie geeft antwoord op de vraag of het handelen van de betrokken participanten in de praktijk, uitdrukking heeft aan de betekenisgeving zoals ze dit in de interviews naar voren hebben laten komen.

Een ander aspect van het wetenschapsfilosofisch perspectief is het verschil tussen de leef- en systeemwereld (Tennekes, 1995) van een organisatie. Omdat naast de organisatie op papier en de betekenisgeving in de interviews juist ook de informele (leefwereld) verhoudingen bepalend zijn voor het functioneren van actoren, zullen ook observaties deel uitmaken van dit onderzoek. De stagecontext van het onderzoek biedt de mogelijkheid voor gedeeltelijke participant observatie, waarbij de onderzoeker onderdeel uitmaakt van het onderzoeksobject: in dit geval Sportstad Heerenveen als onderdeel van het Plangebied Sportstad Heerenveen (Glesne, 2006: 49-71). Zowel de dagelijkse gang van zaken als een concrete situatie zijn geobserveerd. Deze laatste in de vorm van een lijsttrekkersdebat voor de Provinciale Staten, 18 februari 2011 te Sportstad Heerenveen. Onderwerp van discussie was de toekomst van sport in Friesland, waarbij de verhoudingen tussen de verschillende participanten door middel van observeren duidelijk werd. Met het observeren van de dagelijkse gang van zaken is getracht een beeld te vormen van hoe in het dagelijks handelen van de verschillende organisaties uiting wordt gegeven aan de samenwerking, gezamenlijkheid en het multifunctionele karakter van het gebied.

3.4.4 Literatuur en documentanalyse: hoe spelen documenten een rol?

Wetenschappelijke literatuur heeft in dit onderzoek een kaderscheppende functie. Door het wetenschappelijke veld omtrent het onderzoeksthema in kaart te brengen, wordt duidelijk waar leemtes verder in kaart gebracht kunnen worden en hoe het onderzoek wetenschappelijk relevant en van toegevoegde waarde kan zijn. Hiermee roept de literatuur vragen op en geeft input voor de topiclijst door relevante thema's aan te dragen. De literatuur is daarmee een *sensitizing concept* en wordt gebruikt bij de analyse van de data. ('t Hart, Boeije en Hox, 2005: 100-101, 309-312 en Glesne, 2006: 24-27)

Naast wetenschappelijke literatuur zijn ook andersoortige documenten onderdeel van dataverzameling. Beleidsdocumenten, bedrijfsstrategieën en jaarplannen geven inzicht in de wijze

waarop op papier betekenis wordt gegeven aan de samenwerking op het Plangebied. Ook notulen van besprekingen over samenwerkingsvormen en mailwisselingen over de verwachtingen bij de ontwikkeling van het Plangebied zijn hiervoor gebruikt. Ten slotte zijn nieuws-, pers- of opinieberichten onderdeel van de betekenisgeving. Via de media is veelvuldig getracht invloed uit te oefenen op discoursen ten aanzien van een mogelijke meerwaarde, het samenwerkingsproces en met name op de ontwikkelingen rondom een mogelijk nieuw Thialf in Heerenveen. Hiervoor is de digitale database *LexisNexis Academic NL* geraadpleegd op het voorkomen van de termen 'nieuw Thialf' en 'Sportstad Heerenveen' de afgelopen tien jaar. Documenten zijn geselecteerd op hun relevantie ten aanzien van de meerwaarde van samenwerking tussen de partijen. Het bestuderen van deze documenten brengt de verwachtingen bij het ontstaan van het Plangebied in beeld, geeft de betekenisgeving in de media aan de meerwaarde van samenwerking weer en geeft antwoord op de vraag hoe de betrokken organisaties in hun beleidsdocumenten uiting geven aan gezamenlijkheid op het Plangebied.

3.4.5 Verwerking van de resultaten

De interviews zijn, na toestemming van de respondent, opgenomen en getranscribeerd. Eén van de respondenten ging niet akkoord met opname, waarna aantekeningen van het interview zijn gemaakt, welke direct na afloop zijn uitgewerkt (Rubin & Rubin, 2005: 202, 224). De observaties zijn zo kort mogelijk na plaatsvinden uitgewerkt in een observatieverslag. Hierbij is getracht een zoveel mogelijk zakelijke en feitelijke beschrijving te geven: wat gebeurt er letterlijk, wat wordt gezegd en welke setting wordt geobserveerd. Dit om de resultaten zo dicht mogelijk bij de empirie te laten. Vervolgens is het totaal aan data (interviewtranscripten, observatieverslagen en relevante documentatie) gecodeerd per thema op basis van de geformuleerde topics, de empirie en de literatuur (2005: 209, 224). Voor deze codering is gebruik gemaakt van het programma *MAXQDA*. De resultaten zijn volgens deze codering (bijlage 6) beschreven en vervolgens geanalyseerd aan de hand van het beschreven analysekader (2.3). Op basis van deze analyse zijn vervolgens conclusies op de verschillende deelvragen geformuleerd, gevolgd door een slotconclusie met de beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek.

3.5 Samengevat: opzet van het onderzoek

Wetenschappelijk doel van dit onderzoek is de kennis over de waarde van multifunctionele samenwerking in de sport te vergroten. Een praktische vertaling van deze inzichten heeft als doel handvatten te bieden voor organisaties die zich voor het samenwerkingsvraagstuk gesteld zien. Welke spanningsvelden treden op en hoe is dit van invloed op de waarde van de samenwerking? Door middel van een case study naar Plangebied Sportstad Heerenveen, wordt het vraagstuk bestudeerd. Interviews bevragen de betekenisgeving en verwachtingen van betrokkenen en de interactie en handelen is bestudeerd door middel van observaties. Een documentanalyse brengt de geschreven betekenisgeving in beeld en ten slotte plaatst de literatuurstudie het onderzoek in wetenschappelijk perspectief. De verzamelde data is letterlijk uitgewerkt, gecodeerd, beschreven aan de hand van de codering en ten slotte geanalyseerd aan de hand van het geschetste analysekader. Deze methodologische stappen leiden uiteindelijk tot een conclusie en daarmee een beantwoording van de vraagstelling. Voordat verslag kan worden gedaan van de empirische resultaten van het onderzoek, komt in het volgende hoofdstuk eerst de wetenschappelijke inbedding aan de orde. Een studie van relevante literatuur schept een kader voor het bevragen en begrijpen van de praktijk van samenwerking op Plangebied Sportstad Heerenveen.

4 Zoeklicht vanuit de literatuur

Dit onderzoek heeft als doel een inhoudelijke bijdrage te leveren aan het totaal van sociaalwetenschappelijk onderzoek, in het bijzonder op het gebied van multifunctionele organisatieverbanden binnen de sport. Om het onderzoek in dit veld te kunnen plaatsen, wordt in dit hoofdstuk een weergave van de belangrijkste literatuur omtrent multifunctionele samenwerking beschreven. Dit met als doel de theoretische deelvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

Welke wetenschappelijke inzichten bestaan er op gebied van multifunctionele samenwerkingsverbanden en de relatie tussen publiek en privaat en welke handvatten bieden deze voor het bevragen van de praktijk?

Samenwerking staat daarmee centraal in de bestudeerde literatuur. Publiekprivate samenwerking, hybride organisaties, de verhoudingen tussen overheid, markt en burger en de rol van de overheid in sport komen aan de orde, waarbij de vraag gesteld wordt wat dit voor de praktijk van Heerenveen zou kunnen betekenen. Hiermee dient de literatuur als *sensitizing concept*: door in kaart te brengen op welke wijze aspecten van het samenwerkingsvraagstuk reeds beschreven zijn, kan de empirie gericht worden bestudeerd en bevraagd: een zoeklicht voor het bestuderen van de praktijk. Allereerst wordt het vraagstuk van multifunctionele samenwerking in de sport in een bredere maatschappelijke, bestuurlijke en organisatorische context geplaatst. Dit om duidelijk te maken hoe verschillende ontwikkelingen in de Nederlandse sportsector hebben geleid tot het ontstaan van het vraagstuk.

4.1 Maatschappelijke en bestuurlijke context van multifunctionele samenwerking

De Nederlandse sportsector is als onderdeel van de samenleving onderhevig aan maatschappelijke en bestuurlijke veranderingen. Een aantal ontwikkelingen zijn specifiek van invloed op multifunctionele organisatie als samenwerkingsvorm, waarvan Plangebied Sportstad Heerenveen een voorbeeld is. Hiermee staat de vraag centraal hoe maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen leiden tot een veranderende organisatie van sport.

Tiessen-Raaphorst, Verbeek, de Haan en Breedveld (2010) beschrijven verschillende maatschappelijke ontwikkelingen in de sportsector. Allereerst noemen zij dat een toenemende arbeidsparticipatie en meer verplichtingen zorgen dat de Nederlandse burger minder tijd beschikbaar heeft voor sport. De sportdeelname stijgt echter wel, wat maakt dat sporters zoeken naar een clustering van sportgerelateerd aanbod: men wil de kinderen naar zwembad brengen, zelf snel even een uurtje fitnesssen om vervolgens aansluitend een bezoek te kunnen brengen aan de fysiotherapeut. Schnabel (2004) beschrijft in deze context de trend van *individualisering*. Mensen zijn minder gebonden dan voorheen en wisselen gemakkelijk van context. Ook de sporter zit niet langer in een vaste structuur, maar hecht waarde aan een grote keuzevrijheid. Hierbij maakt de trend van een dalende organisatiegraad van sport dat de sporter steeds flexibeler met sport om wil gaan. Commerciële aanbieders van sport spelen hierop in door ruime openingstijden, kortlopende sportprogramma's en veel wisseling van het aanbod (Lucassen, Van Bottenburg en Van Hoecke, 2007). Van der Roest (2011) betitelt deze ontwikkeling als de *commercialisering van de sportmarkt*. Van Bottenburg (2007: 10) spreekt hierin van het onderscheid tussen de *service delivery* organisaties die een dienst leveren voor een productprijs en *mutual support* organisaties waarbij de vrager betrokken is bij de totstandkoming van de dienst, zoals verenigingen. Sportstad Heerenveen is een voorbeeld een *service delivery* organisatie. Commerciële sportaanbieders begeven zich door deze commercialisering steeds verder op het terrein van sportverenigingen (Van Bottenburg, 2007). Verenigingen komen onder druk te staan aangezien zij vaak traditioneler georganiseerd zijn en minder gemakkelijk op deze ontwikkelingen reageren (Boessenkool, van Eekeren en Lucassen,

2008; Tiessen-Raaphorst e.a., 2010). In Heerenveen is dit terug te zien doordat verenigingen vaak niet mee kunnen in de openingstijden van de commerciële sportaanbieders, minder gemakkelijk met andere partijen samenwerken en minder flexibel zijn in hun aanbod (Brinkhof en van Zwieten, 2009). Een andere maatschappelijke ontwikkeling die op de casus van dit onderzoek van invloed is, is de *informatisering* van de sport (Tiessen-Raaphorst e.a., 2010). De media speelt een steeds belangrijker rol in besluitvormingsprocessen. In Heerenveen is dit duidelijk terug te zien in de discussie omtrent een nieuw Thialf. Nieuwe media als Twitter, LinkedIn en Facebook werden gebruikt in een maatschappelijk debat over de toekomst van het Thialf (Dietz Communicatie, 2010) en via de kranten spraken onder andere de directeur van Sportstad, de directeur van het Thialf, Henk Gemser, Sven Kramer, de gedeputeerde van de provincie Friesland en de wethouder van de gemeente Heerenveen zich uit voor of tegen een nieuw Thialf. Zoals in 5.7.1 te lezen is, beïnvloedt dit het besluitvormingsproces en bemoeilijkt het de samenwerking.

Door deze maatschappelijke ontwikkelingen, verandert ook de bestuurlijke kijk op sport. Zo wordt sport in de nota Tijd voor Sport (Ministerie van VWS, 2005) niet alleen als doel op zich genoemd, maar ook *als middel* voor bredere beleidsdoelstellingen zoals het bestrijden van overgewicht, het tegengaan van sociale uitsluiting of het bevorderen van integratie. De trend om sport vaker als middel in te zetten, heeft bestuurlijke en organisatorische consequenties. Doordat sport ingezet wordt binnen andere beleidsterreinen, breidt de reikwijdte van de sector zich uit. Samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld de zorgsector of het onderwijs brengen actoren met uiteenlopende achtergronden bij elkaar. Het is de vraag wat deze *sectoroverstijgende samenwerking* voor de betrokkenen en de sport betekent. Zo zijn op het Plangebied Sportstad Heerenveen onder andere een zorgverzekeraar, een betaald voetbalorganisatie, een onderwijsorganisatie en sportbonden werkzaam onder de gezamenlijkheid van sport. Wat betekent dit voor de organisatie van deze sport? Neemt de kwaliteit toe, worden er nieuwe producten ontwikkeld en hoe verloopt de samenwerking tussen de verschillende partijen? De inzet van sport als middel betekent in Heerenveen ook een samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven: het gemeentelijk sportbeleid is grotendeels uitbesteed aan de commerciële sportaanbieder Sportstad Heerenveen. Deze *commercialisering* van het gemeentelijk beleid leidt tot vervagende grenzen tussen publiek en privaat. Van den Heuvel en Van Sterkenburg (2008) benoemen deze ontwikkeling als 'de ondernemende overheid in de sport'. Zij concluderen dat een samenwerking tussen publiek en privaat kansen biedt om beter op ontwikkelingen als individualisering en een dalende organisatiegraad in te springen, maar vragen zich eveneens af wat dit betekent voor de beide partijen. Wat betreft Plangebied Sportstad Heerenveen is het bijvoorbeeld de vraag in hoeverre de gemeente Heerenveen haar maatschappelijke verantwoordelijkheid kan waarborgen binnen de commerciële belangen van Sportstad Heerenveen.

Ten slotte verandert de rol van de georganiseerde burger ten opzichte van overheid en markt, ook wel *civil society* (Edwards, 2009) of burgermaatschappij. Traditionele organisatievormen als de vereniging staan onder druk en nieuwe initiatieven via bijvoorbeeld social media winnen aan invloed. Dekker (2002) spreekt hierin zelfs over de oplossing (verdwijning) van de civil society. Verhoeven en Ham stellen dat grenzen tussen overheid, markt en burger vervagen waarbij de wederzijdse beïnvloeding toeneemt (2010). Toegepast op de casus Heerenveen is het de vraag wat deze beïnvloeding betekent voor de machtsverhoudingen tussen verschillende partijen: wie heeft het uiteindelijk voor het zeggen en in hoeverre wordt de civil society betrokken bij besluitvorming over sport in Heerenveen?

Een veranderende context van individualisering, een dalende organisatiegraad en de inzet van sport als middel vragen een aangepaste aanpak van de overheid. Noordegraaf signaleert dat management in het publieke domein zich voor een *interventiefuik* gesteld ziet: "De aanpak van maatschappelijke issues is tegelijkertijd belangrijker en onmogelijker geworden" (2008: 5), "er moet veel maar er kan weinig" (2008: 71). De toegenomen druk om te interveniëren, vraagt om een andere,

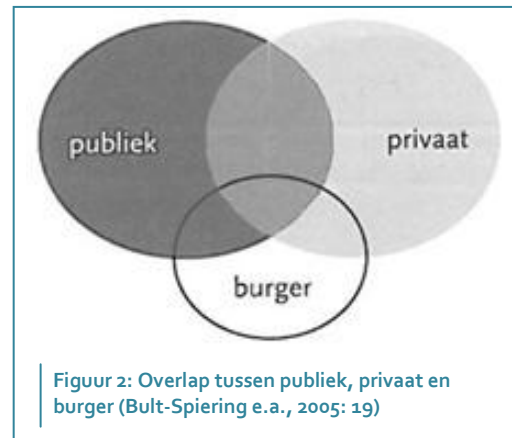
meer bedrijfsmatige rol van de overheid, ook wel *new public management*. Het ontstaan van Plangebied Sportstad Heerenveen is hiervan een voorbeeld. De inzet van sport als middel vraagt hierbij een sectoroverstijgende, multifunctionele samenwerking waarbij de verhoudingen tussen overheid, markt en burger veranderen. Om verschillende aspecten van dit vraagstuk beter te kunnen begrijpen, komen in de volgende paragraaf samenwerking en de veranderende rol van de overheid uitgebreider aan de orde.

4.2 Publiekprivate samenwerking

Samenwerking tussen verschillende partijen krijgt een aparte dimensie wanneer de overheid een van de actoren is. Gezien de rol van de gemeente Heerenveen als aandeelhouder in Sportstad Heerenveen en die van de provincie Friesland als geldschieter, gaat onderstaande literatuur in op de vraag wat de veranderende rol van de overheid voor de complexiteit van de samenwerking kan betekenen.

4.2.1 Hybridisering van overheidsorganisaties

Plangebied Sportstad Heerenveen is het resultaat van een samenwerking tussen de gemeente Heerenveen, sc Heerenveen en De Friesland Zorgverzekeraar en daarmee een samenwerking tussen publiek en privaat. Smith (2010) herkent dit type samenwerking als de hybridisering van non-profit organisaties. Hij stelt dat deze dubbelrol van overheidsorganisaties cruciaal is om meer flexibel te kunnen zijn en daardoor beter in te kunnen spelen op een turbulent veranderende omgeving waar overheden vandaag de dag in functioneren. Volgens Van Delden (2000, in: Van der Roest, 2011) is het daarbij van belang een balans te vinden tussen publieke taken en marktactiviteiten. Hybridisering krijgt vaak invulling door het aangaan van publiekprivate samenwerking (ook wel pps). Bult-Spiering, Blanken en Dewulf (2005) definiëren pps als: *“Een of meer publieke en een of meer private actoren werken samen aan de realisering van een onderling overeengekomen doelstelling in een organisatorisch verband met inbreng van middelen en aanvaarding van risico’s en verdeling van de opbrengsten”* (2005: 132). Pps werd de afgelopen decennia met name ingezet bij objectontwikkeling. De laatste jaren wordt pps echter ook vaak gebruikt bij integrale gebiedsontwikkeling, zoals in Heerenveen het geval is. Bult-Spiering e.a. beschrijven de ontwikkeling van een steeds groter wordende overlap tussen overheid, markt en burger (figuur 2). In het netwerk waarin de doelstellingen van deze actorengroepen elkaar raken, wordt publiekprivate samenwerking ingezet als middel om de verschillende belangen samen te brengen. Deze vorm van samenwerking brengt echter een eigen dynamiek met zich mee, ook wel aangeduid als *institutionele complexiteit* (Bult-Spiering e.a., 2005 en Klijn, Edelebos, Kort en van Twist, 2006).



4.2.2 Institutionele complexiteit

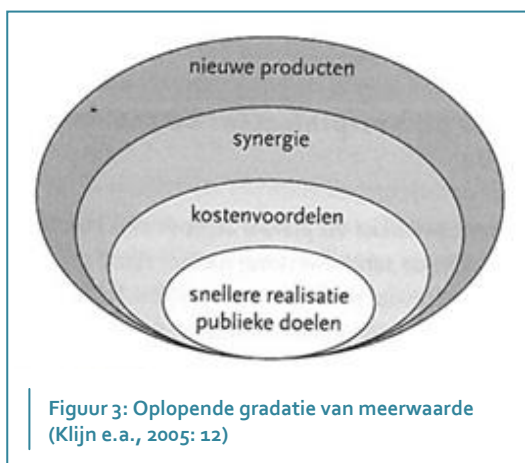
Deze complexiteit ontstaat doordat de actoren in een dergelijk samenwerkingsproces elk een specifieke achtergrond en eigen regels ten aanzien van de samenwerking met zich mee brengen. Klijn e.a. (2006) noemen specifiek het verschil in waardepatronen en identiteiten. Dit maakt dat het niet alleen praktisch complex is om actoren bijeen te brengen, maar zorgt er tevens voor dat het ook op een minder tastbaar niveau ingewikkeld is verschillende werelden bijeen te brengen. Een eigen cultuur of manier van doen is bepalend voor de wijze waarop besluitvorming tot stand komt. Waar private actoren de meeste waarde hechten aan zekerheid van marktaandeel, rendement en het grijpen van kansen, zijn zij bereid marktrisico's te nemen. Actoren vanuit de publieke sector kunnen zich daarentegen verliesgevend gedrag permitteren, zolang dit politiek aanvaard is. Politieke gevoeligheden leiden er vaak toe dat publieke actoren het proces (inhoudelijk) zoveel mogelijk

willen controleren. "Zo ontstaat een strategiepatroon waarin private actoren [...] zich terughoudend opstellen terwijl publieke actoren proberen het risico te beperken en het project inhoudelijk vast te leggen" (Klijn, e.a., 2006: 26).

Ook Smith (2010) herkent deze complexiteit en spreekt over *governance challenges*. Bezien vanuit het perspectief van de overheidsinstanties is het de vraag hoe men de samenwerking maatschappelijk kan verantwoorden. Smith (2010) roept overheden op tot meer monitoren, een proactieve opstelling in informatievoorziening en investeren in het managen van de samenwerking. Alleen dan kunnen de voordelen van hybride samenwerkingsvormen worden benut. Wat betreft Plangebied Sportstad Heerenveen gaat het hierbij om de verantwoording van de investeringen in het Sportstadcomplex: hoe kan de gemeente ervoor zorgen dat deze investering duurzaam blijkt en ten goede komt van haar burgers? Volgens Klijn e.a. (2006) speelt transparantie een belangrijke rol in de samenwerking. Afstemming en besluitvorming vinden vaak plaats op wisselende plaatsen (arena's), welke niet altijd voor alle partijen toegankelijk zijn. "Er moeten veel verschillende actoren met elkaar verbonden worden en daarnaast moeten ook sectorale en netwerkgebonden scheidingen worden overwonnen en partijen moeten ook nog eens kunnen omgaan met eventuele verschillen in regels en diepgewortelde overtuigingen van actoren uit verschillende netwerken" (Klijn e.a., 2006: 26). Zo werken de marktpartijen vaak onderling samen op terreinen waarbij de overheid niet betrokken is, en is het voor de burger lastig zich te mengen in de besluitvorming tussen overheid en private partijen. De reden dat ondanks deze complexiteit toch vaak wordt gekozen voor samenwerking, is de verwachting dat de samenwerking een zekere vorm van meerwaarde in zich heeft. Dit geldt ook voor Heerenveen, waar *synergie* als meerwaarde het vertrekpunt van de samenwerking op het Plangebied is geweest. Om deze meerwaarde gerichter te kunnen bevragen, staan hierna verschillende niveaus van meerwaarde centraal.

4.2.3 Meerwaarde van samenwerking

Als belangrijk argument voor de keuze voor publiekprivate samenwerking wordt door Klijn e.a. (2006) het concept *meerwaarde* aangedragen. Uitgangspunt is dat de samenwerking extra opbrengsten zou opleveren die niet tot stand gekomen zouden zijn wanneer de partijen onafhankelijk functioneren. Hierbij betreft de meerwaarde niet louter financieel gewin, maar wordt het concept in een oplopende gradatie geoperationaliseerd. In figuur 3 zijn de verschillende niveaus



gevisualiseerd, waarbij een maximale meerwaarde alle niveaus omvat. Hierbij stellen de auteurs dat: "Een hogere ambitie bij het bereiken van meerwaarde [...] zal tegelijk ook een zwaardere organisatievorm vereisen. Voor het realiseren van synergie is immers veel onderling contact, afstemming en uitwisseling van informatie nodig en de wil om daadwerkelijk over de eigen organisatiegrenzen heen te kijken" (Klijn e.a., 2006: 13). Voor het realiseren van een meerwaarde bij publiekprivate samenwerking is volgens de auteurs een open houding en blik naar buiten noodzakelijk. Vraag is of de betrokken partijen in Heerenveen bereid zijn zich zo sterk gezamenlijk te organiseren, en zo ja welke processen daarop van invloed zijn.

Bult-Spiering e.a. (2005) voegen hieraan toe dat verschillende actoren verschillende soorten meerwaarde nastreven, waarbij de ene vorm van meerwaarde van invloed kan zijn op de andere. Er worden inhoudelijke, financiële, procesmatige en externe meerwaarden onderscheiden. De potentiële meerwaarde is doorslaggevend voor de mate van committent en inbreng van de verschillende actoren. Hierbij vormt het in gevaar brengen van elkaars meerwaarde een belangrijke risicofactor. Dit maakt het van belang dat de betrokken partijen op één lijn zitten wat betreft het

verwachtingspatroon ten aanzien van de meerwaarde en bereid zijn evenredige investeringen te doen. Wat betreft het Plangebied kan de vraag gesteld worden of de betrokken partijen eenzelfde perceptie van de ten doel gestelde meerwaarde hebben. Hoe de betrokkenen van een multifunctionele organisatievorm zich in de praktijk tot elkaar verhouden en wat dit betekent voor de besluitvorming en samenwerking, vormt vaak de kern van het organisatievraagstuk. Dit maakt het binnen de casus Plangebied Sportstad Heerenveen interessant te kijken hoe overheid, markt en burger zich tot elkaar verhouden, wat dit betekent voor de samenwerking en besluitvorming en op welke wijze de specifieke achtergrond van de actoren een rol speelt.

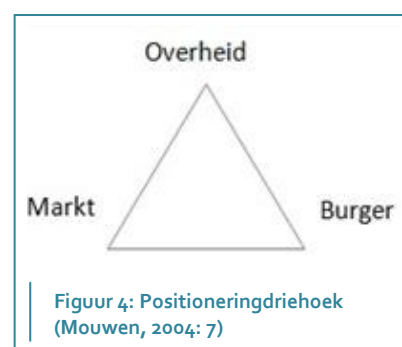
4.3 Veranderende rol van de overheid in de sport

Maatschappelijke ontwikkelingen, beschreven in paragraaf 4.1, hebben geleid tot een veranderende rol van de overheid ten opzichte van markt en burger. Hoe dit zich openbaart en wat dit betekent voor de verhoudingen in de driehoek van figuur 4, staat centraal in deze paragraaf.

4.3.1 Civil society en de activerende overheid

In Heerenveen hebben sc Heerenveen, De Friesland Zorgverzekeraar, de gemeente Heerenveen en het Friesland College elkaar gevonden in een samenwerking. Resultaat van deze samenwerking is Plangebied Sportstad Heerenveen, waarin de gemeente Heerenveen fors geïnvesteerd heeft. De faciliteiten van het Plangebied zijn onder andere bedoeld als sportaccommodaties voor de Heerenveense burgers en sportverenigingen. De verhoudingen tussen bovenstaande partijen en deze burger worden in beeld gebracht aan de hand van het thema *civil society*, ook wel maatschappelijk middenveld.

Edwards definieert de *civil society* als "*social mechanisms embedded in voluntary action, discussion and agreement*" (2009: 11). Daarmee betreft *civil society* alle vormen van burgerinitiatief die zich buiten het domein van de overheid en markt afspelen. Typische voorbeelden van *civil society* zijn politieke partijen, verenigingen en bonden. Dekker (2002) stelt dat de grenzen tussen overheid, markt en burger aan het vervagen zijn. Overheden beïnvloeden burgerinitiatieven door middel van subsidies en beleidsdoelstellingen en ook de markt oefent door middel van sponsoring invloed uit op verenigingen en bonden. Dit maakt het lastiger de drie domeinen scherp tegenover elkaar te plaatsen. De positie van de *civil society* staat hierdoor onder druk en lijkt volgens Dekker zelfs op te lossen: "*En dat is de vervalping van de grenzen van de civil society. Waar ooit een institutioneel domein kon worden begrensd, zien we nu organisaties uit de markt en de staatsfeer trekken van de civil society aannemen en omgekeerd organisaties uit de civil society 'verwateren'.*" (2002: 35). Dit roept de vraag op hoe de burger zich in deze positioneringsdriehoek (figuur 4) manifesteert.



In Verhoeven en Ham (2010) beschrijven de auteurs onder de noemer 'brave burgers gezocht' de trend om overheidstaken aan vrijwillige organisaties uit te besteden: "*Het strikte onderscheid tussen verantwoordelijkheden van de staat en de eigen verantwoordelijkheid van burgers wordt losgelaten.*" (2010: 11). Er wordt een actieve, betrokken en participerende burger gevraagd: de burger wordt op zijn verantwoordelijkheidsgevoel aangesproken. Burgerschap is hiermee een middel om overheidsdoelen te bereiken. De auteurs spreken hierbij over een verschuiving van rechten naar plichten, geïllustreerd door het motto van kabinet Balkenende II 'meedoen'. De auteurs gaan op zoek naar de grenzen van deze activerende overheid. Vertaald naar de sport kan hierbij de vraag gesteld worden in hoeverre sport als middel ingezet kan worden. Waar eindigt de verantwoordelijkheid van de burger en begint die van de overheid? En welke rol heeft de markt in deze ontwikkeling? Zo heeft Sportstad Heerenveen als doel een gezondere levensstijl in Heerenveen en omgeving te bevorderen (Sportstad Heerenveen, 2009). Deze organisatie wordt hierbij ondersteund door subsidies voor onder andere sportprogramma's voor basisschoolleerlingen, onderwijsontwikkeling en combinatiefunctionarissen. Verhoeven en Ham (2010) spreken hierbij

over een *participatieparadox*. De revitalisering van de civil society zoals de overheid het voor ogen heeft, waarbij burgerschap een grote verantwoordelijkheid krijgt toebedeeld, leidt tot een scheve verhouding tussen professionele en niet-professionele organisaties. Vooral professionele organisaties weten gebruik te maken van subsidies en regelingen. Niet-professionele organisaties, vallend binnen de civil society, worden niet bereikt of voelen zich niet betrokken, waardoor hun positie eerder ondermijnd dan versterkt wordt.

Tevens zorgt een grote verantwoordelijkheid ook voor een groeiende onmisbaarheid van de vrijwilligers, waardoor de vrijblijvendheid van de inzet onder druk komt te staan. Dit instrumentalisme kan de intrinsieke motivatie van de vrijwilligers ondergraven: *“Een puur functionalistische benadering waarin een instrumentele notie van vrijwilligerswerk domineert, wordt [...] niet alleen als te beperkt, maar zelfs als bedreigend ervaren.”* (Dekker et al. 2007, in: Verhoeven en Ham, 2010: 84). Hiermee raakt de overheid haar burger kwijt in plaats van deze te binden. In Heerenveen kwam deze problematiek naar boven in het onderzoek van Brinkhof en van Zwieten (2009) naar de positie van de vereniging binnen Sportstad Heerenveen. Voor de toekomst van het Plangebied is het de vraag hoe de burger betrokken blijft bij het maatschappelijk oogmerk dat de aandeelhouders voor ogen hebben. Ook in de toekomst met een mogelijk nieuw Thialf is de positie van de vrijwilliger relevant: Thialf kent een groot netwerk van vrijwilligers welke de organisatie van grote evenementen als EK's en WK's mogelijk maakt. Wat betekent het wanneer de exploitatie onder verantwoordelijkheid van het commerciële Sportstad Heerenveen komt te vallen? Van den Heuvel en Van Sterkenburg (2008) herkennen deze ontwikkeling als een *technisch-instrumentele benadering* waarbij er een blinde vlek zou zijn voor degenen die het werk uitvoeren. In de volgende paragraaf wordt dit in relatie gebracht tot een ondernemende overheid in de sport.

4.3.2 De ondernemende overheid in de sport

Een ander aspect van de veranderende rol van de overheid in de sport wordt beschreven door Van den Heuvel en Van Sterkenburg (2008). Zij namen interne of externe verzelfstandiging van het gemeentelijk sportbeleid als uitwerking van publiek ondernemerschap, *new public management*, als onderwerp van empirisch onderzoek onder achttien sportbedrijven en zeven gemeenten. Noordegraaf plaatst deze vorm van publiek management als bedrijfsmanagement in de bredere ontwikkeling van de *interventiefuik* waar overheden zich voor gesteld zien. Opdracht is *“doing more with less”* (2008: 142). Ook Kickert (1995 in: Van den Heuvel en Van Sterkenburg, 2008) stelt dat verzelfstandiging vaak een betere kwaliteit, efficiency en effectiviteit van de dienstverlening ten doel heeft. De verantwoordelijkheid voor beleidsdoelstellingen ligt bij de gemeente, maar sportaccommodaties worden uitbesteed aan sportbedrijven die ook het uitvoeren van sportstimuleringsactiviteiten, verenigingsondersteuning en het organiseren van sportevenementen op zich nemen. De gemeente heeft hierin enige vorm van zeggenschap, wat het onderscheid maakt tussen verzelfstandiging en privatisering. Zo heeft ook de gemeente Heerenveen de exploitatie van sportaccommodaties en een deel van haar sportbeleid uitbesteed aan Sportstad Heerenveen. Met deze ontwikkeling vervaagt het onderscheid tussen publiek en privaat. Sam concludeert op basis van empirisch onderzoek dat de commercialisering van sport leidt tot *“wicked problems, challenges and dilemmas”* (2009: 509), wat het proces van samenwerking bemoeilijkt. Zo is de commercialisering in zijn ogen goed voor topsport, maar staan de traditionele functies van sportverenigingen, bonden en koepels onder druk. *“The paradox in the government expectation that commercialized NSOs [national sport organizations] can be repositories of 'social capital.'”* (2009: 510). Sam vreest daarmee dat in situaties als in Heerenveen, waarbij de gemeente sportbeleid uitbesteedt, kennis en sociaal kapitaal vanuit de vrijwillig georganiseerde sport, verloren gaat.

Verzelfstandiging in de sport gaat vaak samen met een samenwerking tussen verschillende partijen: *“Steeds nadrukkelijker wordt van het lokale sportbeleid verwacht dat zij sport inzet als middel om gezondheidsdoelen en maatschappelijke doelen (sociale binding en integratie) te behalen. Om dat waar te kunnen maken is een grote samenwerking nodig tussen publieke en private partijen, zoals*

sportverenigingen, zorgverzekeraars, commerciële sportscholen, lokale welzijnsinstellingen en zorginstellingen" (Van den Heuvel en Van Sterkenburg, 2008: 16). De verwachte meerwaarde hiervan is in de ogen van deze auteurs echter vaak lastig te behalen. Dit roept wederom de vraag op hoe er in Heerenveen omgegaan wordt met de verwachte synergie in de samenwerking tussen de gemeente, voetbalclub en zorgverzekeraar. Het proces van verzelfstandiging is vaak lastig: "Er ontstaat een nieuwe organisatie, medewerkers worden overgeplaatst, Cao's worden gewijzigd, er worden nieuwe doelstellingen geformuleerd" (Van den Heuvel en Van Sterkenburg, 2008: 28). Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat het veranderingstraject een vaak project van lange adem is. De samenwerking tussen de verschillende actoren neemt toe, waarbij er met name meer contact is met commerciële partijen en externe partners. Samenwerking heeft echter vaak niet de hoogste prioriteit. De besluitvorming blijkt vaak nog onder politieke invloed te staan, waar men zich vooraf ten doel had gesteld onafhankelijker te handelen en beslissingen te nemen. Voor de casus Heerenveen roep dit de vraag op hoe het proces van invloed is geweest op de samenwerking en welke waarde deze gezamenlijkheid heeft voor de betrokken partijen.

4.4 Samengevat: het zoeklicht vanuit de literatuur

Multifunctionele organisatie van sport is een manier om antwoord te geven op de veranderende positie van sport in de Nederlandse samenleving. Dit brengt echter een nieuwe dynamiek met zich mee in de verhoudingen tussen overheid, markt en burger en de samenwerking tussen deze partijen. De literatuur levert hierin aanknopingspunten om de empirie te bevragen. De veranderende rol van de overheid in de sport roept vragen op. Zo is het interessant in hoeverre en op welke wijze de gemeente Heerenveen haar investeringen in het Sportstadgebied kan verantwoorden. Ook roept het vragen op wat betreft de positie van civil society in Heerenveen. Welke invloed heeft een actieverende en ondernemende overheid op burger, is er sprake van een participatieparadox en wat betekent een mogelijke verschuiving van het Thialf naar Sportstad Heerenveen voor de betrokkenheid van vrijwilligers aldaar? De vraag hoe publiek en privaat zich op het Sportstadgebied tot elkaar verhouden helpt inzicht te krijgen in de multifunctionele samenwerking. Hoe verloopt dit proces en wat betekent dat voor een mogelijke meerwaarde? Zo brengen hybridisering en publiekprivate samenwerking een institutionele complexiteit met zich mee, waarin het de vraag is hoe de verschillende achtergronden van betrokkenen bij Plangebied Sportstad Heerenveen van invloed zijn op de samenwerking. Verder speelt communicatie een rol, aangezien besluitvorming tussen meerdere partijen in verschillende arena's plaatsvindt. De samenwerking heeft in Heerenveen ten doel synergie op te leveren. De literatuur brengt verschillende niveaus van meerwaarde in samenwerking naar voren, wat het interessant maakt te kijken naar de verwachtingen van de participanten op het Plangebied ten aanzien van deze niveaus en de bereidheid tot het doen van investeringen in gezamenlijkheid. Opvallend is dat in de literatuur aandacht wordt besteed aan samenwerking tussen publiek en privaat en de verschuivende verhoudingen tussen overheid, markt en burger, maar dat er nog weinig zicht is op wat dit voor de wijze van organiseren binnen de sportsector betekent. Welke factoren zijn van invloed op multifunctionele samenwerking tussen publieke en private partijen, de gewenste meerwaarde en de positie van de burger en hoe wordt invloed uitgeoefend? Inzicht geven in dit vraagstuk is dan ook het theoretische doel van deze case study. Bovenstaande handvatten vanuit de bestaande literatuur zijn dan ook de basis geweest voor de topiclijst (bijlage 3) op basis waarvan de empirie is bestudeerd. De gevonden resultaten staan centraal in het volgende hoofdstuk.

5 Gehoord, gezien en gelezen

De empirische inslag van dit onderzoek maakt dat het resultaat van de dataverzameling (3.4) het hart van dit onderzoek vormt. Deze resultaten worden door middel van citeren en parafraseren in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van zeven hoofdthema's:

1. De geschiedenis van Plangebied Sportstad Heerenveen;
2. De waarde van het Plangebied;
3. Multifunctionaliteit;
4. Het proces van samenwerking;
5. De rol van de overheid;
6. Organisatie Sportstad Heerenveen;
7. Betekenisgeving aan de toekomst.

Om de grote hoeveelheid data overzichtelijk weer te geven, zijn deze hoofdthema's opgedeeld in verschillende subthema's. Dit codesysteem (bijlage 6) is op basis van de topiclijst en dominante thema's ontwikkeld. Aan het eind van ieder hoofdthema volgt een korte samenvatting van de verschillende subthema's en wordt de overstap gemaakt naar het volgende thema. Dit resultatenhoofdstuk heeft als doel weer te geven wat de dataverzameling heeft opgeleverd (gehoord, gezien en gelezen).

5.1 Het ontstaan van multifunctionele samenwerking in Heerenveen

Eind vorige eeuw ontstonden in Heerenveen de eerste plannen voor een nieuw sportcomplex, in 2006 opende Sportstad Heerenveen haar deuren en inmiddels zijn vijf jaren verstreken. Het verleden is niet los te zien van hoe de respondenten momenteel naar het vraagstuk kijken. Daarmee start het resultatenhoofdstuk met het ontstaan van de samenwerking en de verwachtingen, motieven en doelen die de respondenten hadden bij de ontwikkeling van het multifunctionele Plangebied.

5.1.1 Een stormachtige ontwikkeling met de juiste mensen

Halverwege de jaren negentig van de vorige eeuw kwamen de toekomstperspectieven van een aantal organisaties in Heerenveen samen. Zo kampte de gemeente Heerenveen met sportaccommodaties die aan vervanging toe waren, had het Friesland College de wens de verschillende onderwijslocaties te clusteren, zocht de voetbalclub naar mogelijkheden om haar stadion uit te breiden en zag De Friesland Zorgverzekeraar "*kansen voor een zorgboulevard*". "*Zo zijn alle partijen bij elkaar gekomen en is het idee geboren om daar het Sportstadgebied te ontwikkelen*" of zoals oud Sportstaddirecteur Tjisse Wallendal in de Volkskrant zei: "*Laten we samen naar de toekomst kijken*" (Annema, 2009). Dit leidde tot een intensief traject waarin deze partijen elkaar probeerden te vinden. Op de vraag wat hen bij elkaar gebracht heeft, wijzen de respondenten in dezelfde richting: "*dat zit 'm vast op mensen*". Met name de rol van een klein aantal personen is bepalend geweest voor het ontstaan van het Sportstadgebied. "*Als die er niet geweest waren, dan was het er in ieder geval zo niet gekomen*". Een klein groepje mensen, ons kent ons, maakte dat de organisaties elkaar wisten te vinden. Niet-aandeelhouders zien echter ook de keerzijde: "*dat waren echte kruisbestuivingen, iets te incestueus*".

Een ambitieus project, tachtig miljoen voor een "*sporttempel*", waar door de buitenwereld niet altijd onverdeeld positief naar werd gekeken: "*Die jongens hebben een gaatje in hun hoofd*" en "*Wat mot dat nou in dat dorpje?*". Met een doorslaggevend groepje mensen dat in het concept en de mogelijkheden geloofde en "*een goed gevoel*" als basis, werden "*diepe dalen*" overleefd: "*God, waar zijn we aan begonnen?*". Een reis naar Brussel, een gemeente "*in de bijwagen*" en een "*brief op poten*" naar de provincie Friesland brachten uiteindelijk schot in de zaak en leverden de benodigde

ondersteuning in de vorm van subsidies op. Na dit *"intensieve traject"* opende Sportstad Heerenveen in juli 2006 haar deuren en was het eerste deel van de gebiedsontwikkeling een feit. Volgens verschillende huurders kenmerkte de beginperiode zich door *"heel veel goede bedoelingen"*, maar *"het is het eerste jaar een enorme chaos geweest, er was geen touw aan vast te knopen"*. De Volkskrant (Annema, 2009) schreef over *"een stormachtige groei in hartje Friesland"*. Voor de betrokken organisaties was het allemaal nieuw, *"iedereen moest zijn plekje vinden"*, dat had tijd nodig en *"verliep niet allemaal vlekkeloos"*. Een respondent typeert deze beginfase met *"we zijn samen opgegroeid"*.

5.1.2 Het idee: Sportstad, daar moet je alles kunnen

Dat het Friesland College en aandeelhouders sc Heerenveen, De Friesland Zorgverzekeraar en gemeente Heerenveen gezamenlijk betrokken waren bij de ontwikkeling van het gebied, wil niet zeggen dat de verwachtingen, motieven en doelen overeen kwamen. De voetbalclub was op zoek *"naar mogelijkheden om het stadion uit te breiden en daarvoor subsidietitels te vinden. Nou, die zijn er niet één op één voor betaald voetbalorganisaties, dus we kwamen op het idee dat het multifunctioneel moest"*. De oorspronkelijke gedachte was om in Heerenveen een grote sportinfrastructuur te bouwen en met Sportstad *"een sportbedrijf van de grond te tillen wat z'n rendement heeft"*. De gemeente zag daarin kansen om *"het economische aspect van het gebied te versterken"*. Een andere aandeelhouder: *"Het moet werkgelegenheid op gaan leveren. Het economische vliegwiel zoals dat in het masterplan genoemd is"*. Een respondent waardeert dit motief echter als: *"een manier om dat stuk grond mooi vol te krijgen"*, waarbij de maatschappelijke functie pas later in beeld kwam. De Friesland Zorgverzekeraar had als doel arrangementen te ontwikkelen binnen de Zorgboulevard: *"Het oorspronkelijke plan was allerlei zorgverlenende instellingen of bedrijven die dan elkaar zouden versterken dan wel een soort van kruisbestuiving."* Vanuit het Friesland College: *"we hadden toen het beeld van: je doet eigenlijk alles samen, tenzij het echt niet kan"*. Ook niet-aandeelhouders hadden verwachtingen ten aanzien van het Sportstadgebied. Zo noemt iemand: *"de sport zou op alle mogelijke momenten moeten kunnen integreren"*. Het verwachtingspatroon was hoog, *"te hoog"* stellen een aandeelhouder en enkele huurders achteraf bezien. Het ambitieniveau stootte organisaties tegen het hoofd: *"Het was wat te breed. Dan heb je geen kerntaken en als je dan mensen in de wielen rijdt, ja dat vindt men niet prettig."*

5.1.3 Daar wil je bijhoren

Naast de verwachtingen, motieven en doelen ten aanzien van het gehele gebied, geven de respondenten specifiek betekenis aan het moment van toetreding tot het Plangebied. Op de vraag of er selectief organisaties werden aangetrokken, antwoordt een respondent: *"Nee, iedereen die wilde"*. Een aantal organisaties besloot vanwege de verhuizing van het Friesland College naar het Sportstadgebied te komen: *"daar hadden we afspraken mee"*. Voor anderen was de uitstraling van het gebied de reden om er onderdeel van uit te willen maken. *"Het was een locatie die in ieder geval erg sport gerelateerd is. [...] als je dan hier in Heerenveen op dat moment keek, dan was er eigenlijk maar één locatie waar je dan het best zou kunnen zitten, wat sport uitademt, ja dat is gewoon hier"*. De ambities van de aandeelhouders en de ontwikkelingen op het Plangebied trokken de aandacht van nieuwe participanten: *"de sportieve uitstraling, wauw"*. Wel kampten de huidige huurders en exploitanten met verouderde of te kleine accommodaties en kantoorpanden en *"kwam het ook gewoon praktisch erg goed uit"*. Organisaties die pas na een aantal jaar onderdeel van het Plangebied werden, noemen het een *"bewuste keuze"* om bij het totale gebied te willen horen. Weinig respondenten kunnen concrete verwachtingen benoemen, ze hadden het gevoel erbij te willen horen en *"verder moesten we het toch allemaal nog wat uitvinden"*. Hierdoor *"zijn geen specifieke doelstellingen gemaakt"* ten aanzien van de samenwerking tussen de verschillende partijen. Wel hadden de betrokkenen de verwachting dat veel bonden en andere sportgerelateerde organisaties naar het Sportstadgebied zouden trekken.

5.1.4 Samengevat: Geschiedenis Plangebied Sportstad Heerenveen

Het ontstaan van Plangebied Sportstad Heerenveen is een kwestie geweest van personen met een gelijke ambitie die de toekomstplannen van de gemeente Heerenveen, De Friesland Zorgverzekeraar, Sportclub Heerenveen en het Friesland College bij elkaar brachten. Onder de noemer 'Sportstad, daar moet je alles kunnen' waren de verwachtingen hoog, maar ontbrak een concrete invulling door middel van specifieke doelstellingen. Het concept van het Plangebied had echter een grote aantrekkingskracht en maakte dat organisaties er graag bij wilden horen. Zo kenmerkt de beginperiode zich door hoge ambities ten aanzien van gezamenlijkheid en multifunctionaliteit tegenover onduidelijkheid over de invulling van deze verwachtingen. Op basis hiervan kan een vergelijking gemaakt worden met de waardering van de huidige samenwerking op het gebied. Hiervoor staat in het tweede hoofdstuk, *Plangebied Sportstad Heerenveen*, de betekenisgeving aan het huidige gebied centraal.

5.2 Waarde van Plangebied Sportstad Heerenveen

Welke waarde kennen de respondenten toe aan het Plangebied, welke aspecten maken de mogelijkheden voor samenwerking uniek, hoe beschrijven de betrokkenen de uitstraling en zijn de verwachtingen van vijf jaar geleden waargemaakt? Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de betekenisgeving aan het gebied en in 5.3 komt het multifunctionele karakter apart aan de orde.

5.2.1 Een bijzonder gebied

Welke aspecten of kenmerken van het Plangebied zijn van waarde voor de participanten? Om te beginnen levert het gebied een aantal praktische voordelen op. De geografische ligging op het kruispunt van de A32 en de A7 is volgens een aantal respondenten een pluspunt. Deze infrastructuur is ideaal voor de bereikbaarheid voor partners. Naast deze logistieke waarde is duurzaam energiegebruik een ander bijzonder aspect van het Plangebied. Zo gebruikt Sportstad de temperatuur van het zwembadwater voor de centrale verwarming van het voetbalstadion, maakt het complex gebruik van aardwarmte en wordt er door middel van een eigen energiebedrijf goedkoop energie ingekocht voor alle bedrijven. Als "stand-alones" gaat dit voordeel niet op. In de ogen van één van de respondenten is dit duurzame energiegebruik de kern van de formule van Sportstad Heerenveen: "Als je de techniekwereld en de sportwereld aan elkaar koppelt, dan blijkt dat je een gouden formule hebt". Een aandeelhouder beaamt dit: "Daar is Sportstad ver mee hoor".

Deze praktische voordelen vormen volgens de respondenten echter niet de belangrijkste waarde van het Plangebied. Het grote aanbod van voorzieningen als fysiotherapie, dieetadvies of mental coaching maakt Heerenveen een unieke sportlocatie in Friesland. De status als Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) heeft volgens velen de afgelopen jaren een extra waarde toegevoegd door het aanbod samen te brengen richting de sporter. De aanwezigheid van deze faciliteiten en de hoeveelheid betrokken partijen maakt het mogelijk unieke concepten op het gebied van sport aan te bieden. Van het voordeel dat je "dicht bij elkaar zit zodat je altijd bij elkaar kunt binnen lopen" maken meerdere organisaties gebruik. De gevoelsmatige drempel is minder hoog wanneer je bij elkaar om de hoek zit. Zo stappen respondenten aan het eind van een werkdag nog even snel ergens binnen om iets persoonlijk af te spreken: "Je burens zie je ook eerder dan mensen die heel ver weg wonen". Een geïnterviewde beschrijft: "dat zijn soms kleine vormen van samenwerking, maar wel handig want anders moet ik misschien naar Leeuwarden rijden om een afspraak te hebben en dan doe ik het niet zo snel".

Voor de aandeelhouders is met name hun samenwerking uniek. "Nergens vind je zo'n unieke mix van sport, onderwijs en wellness zo dicht bij elkaar, en met de beste voorzieningen [...] Dat commerciële en publieke partijen elkaar hebben weten te vinden, dat is bijzonder". De kracht van het gebied moet volgens de respondent vanuit het Friesland College komen uit het complementair zijn aan elkaar. Vanuit Sportstad: "Het is een uniek concept, waar zorg, onderwijs, sport en bewegen bij elkaar zijn gebracht" en waar je meer doet dan alleen bij elkaar zitten. Een huurder spreekt echter over niet

meer dan een bedrijventerrein. *"Het is een gebied, dat wel, waar sportgerelateerde bedrijven zitten, maar die wel elk hun eigen gang gaan"*. Voor de één heeft Plangebied Sportstad Heerenveen een bijzondere waarde, *"een gouden formule"*, waar voor de ander *"de uniciteit niet blootgelegd wordt"*. Om dit beter te kunnen duiden wordt in het volgende subthema Plangebied Sportstad Heerenveen vergeleken met andere projecten in Nederland.

5.2.2 Uniek in Nederland?

Respondenten noemen Plangebied Sportstad Heerenveen veelvuldig *uniek*. Sportstad Heerenveen noemt zich in haar Jaarplan 2011 *"authentiek, indrukwekkend en toonaangevend"* (2010: 6). Wat zijn de ideeën over de uniciteit van het Plangebied? Onderscheidt zij zich van andere multifunctionele sportlocaties in Nederland, is deze vergelijking überhaupt te maken?

De wethouder van de gemeente Heerenveen vertelt trots over de aandacht vanuit Nederland voor de sportfaciliteiten in Heerenveen: *"Er wordt met belangstelling gekeken [...] komen ze met de hele gemeenteraad om te kijken van nou: hoe hebben wij dat hier gedaan?"*. Niet iedere gemeente zit in zijn ogen in dezelfde situatie: *"wij hebben toch een omgeving en een infrastructuur die past bij zo'n model"*. Juist de samenwerking tussen publiek en privaat onderscheidt zich van anderen, waarbij elders de accommodaties vaak volledig publiek bezit zijn. Het Friesland College hoort dezelfde geluiden: *"ze roemden Heerenveen allemaal als goh, jullie lopen echt voor en geweldig en inspirerend en dat vind ik ook [...] dan mag je trots zijn op wat hier staat"*. De voetbalclub vergelijkt de gebiedsontwikkeling met andere betaald voetbalclubs in Nederland en concludeert dat *"Heerenveen wat betreft sport en gezondheid verreweg het verste is"*, met daarin het CTO als belangrijke factor. Naast de aandeelhouders kijken ook andere geïnterviewden om zich heen. Zo concludeert iemand *"er zijn vergelijkbare projecten, maar niet zo geclusterd"*. Vanuit de topsport valt op dat elders vaak sprake is van *"eilandjes"*, terwijl in Heerenveen het Topsport Steunpunt Noord (TSN) en het CTO nauw samenwerken. Wat betreft evenementen is Sportstad Heerenveen echter minder aansprekend: *"we zijn niet zoals Rotterdam een stad van evenementen"*. Niet iedereen ziet de uniciteit van Heerenveen: *"Aan de andere kant moet je ook reëel zijn [...] en zijn er inmiddels ook steeds nieuwere en geïnnoveerde centra, en dat houd je toch"*. Hiermee blijkt het Plangebied op te vallen door de grootschalige samenwerking tussen publiek en privaat en haar faciliteiten, maar staat de omgeving echter niet stil.

5.2.3 Een sterk merk

Naast de waarde en uniciteit van het gebied, noemen respondenten ook de uitstraling veel genoemd als belangrijk aspect van het Plangebied. Wat daarbij vaak het eerst in het oog springt, is de uitstraling van Heerenveen, *"de massaliteit voor eigenlijk maar een dorp"*. Eén van de respondenten schat de bekendheid mondiaal in: *"De hele wereld kent Heerenveen, alleen niet hoe groot dat dan is"*. Een ander bekijkt het op een andere schaal: *"Heerenveen is de sportplaats in Friesland, daar gebeurt het natuurlijk wel"*. Duidelijk is dat Heerenveen voor velen iets heeft waar je bij wilt horen. Zo noemt een geïnterviewde dat bedrijven graag het postbusnummer van Heerenveen op hun briefpapier willen hebben. Zelfs vanuit een zeer kritische hoek stelt een respondent: *"dat beeld, dat is knap. Dat image is er absoluut"*. Topsport krijgt een aparte waarde toegekend in Heerenveen: *"dat is toch je etalage"*, een ander spreekt van een *uithangbord*. Schaatsen, turnen en voetbal zaten al in Heerenveen, hun programma's vormen de basis van de topsportcultuur, *"en een cultuur kun je niet ergens neerzetten, dat moet er zijn"*. Ingezoomd op Plangebied Sportstad Heerenveen an sich, is het beeld meer divers. Zo worden typeringen *jong*, *dynamisch* en *bijzonder* vaak genoemd. Het gebied *ademt sport uit*, is *uitdagend* en *groots*, maar daarmee in de ogen van anderen ook *arrogant*. Het uiterlijk van het complex valt op, *"een mooie zichtlocatie"*, waarbij enkelen van mening zijn dat het stadion teveel de aandacht trekt. *"Het gebied heeft nog geen ziel"*, op doordeweekse dagen missen respondenten sfeer en uitstraling. *"Als Heerenveen hier een thuiswedstrijd speelt dan gaat het nog, maar als die ook uit spelen, dan moet je hier zondag of zaterdagavond eens lopen, dan is het uitgestorven"*. Een aandeelhouder herkent dit: *"Het heeft in z'n algemeenheid niet zoveel aantrekkingskracht hier, je komt hier echt met een"*

vooropgezet doel". Het Sportstadgebied heeft nationaal minder naam: "Ik denk dat Sportstad hier in de omgeving meer betekenis heeft, maar verder in Nederland heeft het dat minder, die term". Vanuit Sportstad Heerenveen zelf wordt dat anders ervaren: volgens hen heeft de naam in bijvoorbeeld Den Haag zeker bekendheid.

Dat Heerenveen een sterk merk is, daar zijn de geïnterviewden het over eens. Over het Plangebied of nog specifieker Sportstad Heerenveen, zijn de meningen meer verdeeld. De waarde, uniciteit en uitstraling van het Plangebied Sportstad Heerenveen worden vaak gekoppeld aan de verwachtingen die men had bij de start van het project (aandeelhouders) of bij de toetreding in het gebied (overige participanten). De vraag of de verwachtingen zijn waargemaakt en de mogelijkheden benut, komt onder het volgende subthema aan de orde.

5.2.4 Het glas is halfvol

In het eerste hoofdstuk bleken de verwachtingen ten aanzien van de waarde van het Plangebied hoog, *te hoog* volgens sommigen. Het woord verwachtingen toverde in veel gesprekken dan ook meteen een glimlach van herkenning op het gezicht van de respondent. Zijn de verwachtingen waargemaakt, worden de mogelijkheden benut? Sommigen nemen dit heel letterlijk en kijken naar wat er qua bouw gerealiseerd is: "het grootste gedeelte staat, dus het is niet een halfbakken beestje, alles functioneert eigenlijk [...] vanaf de eerste dag bleek wel dat die formule werkte". De sporters zijn er qua accommodatie "enorm op vooruitgegaan". Eén van de aandeelhouders spreekt van een geweldig pand op een geweldige A-locatie, maar niet meer dan dat. De gemeente Heerenveen is tevreden over zowel de kwaliteit van het complex als de uitstraling, maar ziet ook "dat er nog meer gedaan moet worden" en doelt hierbij op de samenwerking tussen de participanten. Het Friesland College en Sportstad Heerenveen noemen het Leerbedrijf Sportstad Heerenveen als een mooi voorbeeld van waar sport en onderwijs elkaar wel hebben weten te vinden, "een geweldige uitdrukking van de samenwerking". Voor de Nevobo is de realisatie van een beachvolleybalveld de enige concrete vorm van samenwerking. Het aandeel van de zorgsector in het Plangebied blijft volgens velen achter. De Gezondheidsboulevard is niet geworden wat ervan verwacht werd en vrijwel iedere geïnterviewde is van mening dat de samenwerking met en tussen de zorggerelateerde participanten "minimaal is", "dat mag nog wel een slinger hebben".

Anderen verwachten meer dan wat tot op heden gerealiseerd is. "Er ligt zeker nog ruimte, maar we zijn op de goede weg". Zo zouden huurders en aandeelhouders meer gezamenlijk over de toekomst na moeten denken. De Friesland Zorgverzekeraar is kritischer met "die verwachtingen zijn absoluut niet waargemaakt". Er zijn kansen blijven liggen, "het synergie-effect is op dit moment ver te zoeken". Individuele partijen weten elkaar wel te vinden, maar "het is niet datgene geworden wat vanuit het begin voor ogen was". Hier is een ander het mee eens: "ik vind dat de uitnutting van die synergie nog veel sterker kan [...] veel breder, veel sterker, veel intensiever". Vaak wordt beleid los van elkaar ontwikkeld. Zo bestaat het idee dat op het gebied van verenigingsondersteuning en internationale initiatieven veel dubbel wordt gedaan. Iemand zegt zelfs *teleurgesteld* te zijn, "je komt hier zitten met een heel ander verwachtingspatroon". Op de vraag waar het Plangebied nu staat, reageert een huurder: "is het glas halfvol of halfleeg, dan is het wel halfvol", maar er moet wel wat gebeuren. Het algemene gevoel is dat de samenwerking nog geen voldoening geeft, "er is nog veel meer uit te halen", "het moet nog meer zijn vruchten af gaan werpen". De basale ideeën voor samenwerking zijn er wel, maar het ontbreekt aan concrete invulling van de plannen en het maken van duidelijke afspraken. Welke meerwaarde de respondenten van deze samenwerking verwachten, komt na de samenvatting van dit hoofdstuk aan de orde.

5.2.5 Samengevat: Plangebied Sportstad Heerenveen

Respondenten noemen de ligging van het gebied, het grote aanbod van faciliteiten, de samenwerking tussen verschillende sectoren en publiek en privaat, de clustering van bedrijven en de energetische duurzaamheid als grootste waarden van het Plangebied. In vergelijking tot andere

multifunctionele sportlocaties in Nederland vormt het gebied in de ogen van de meeste aandeelhouders een voorbeeld, terwijl veel huurders het weinig onderscheidend vinden. Over de uitstraling van Heerenveen is men het eens: een sterk merk. Het waarmaken van verwachtingen is een thema dat enorm leeft. Waar sommigen trots zijn op wat bereikt is, zijn de meesten kritisch over het benutten van de mogelijkheden. In het volgende hoofdstuk komt een specifiek aspect van het gebied aan de orde, te weten *multifunctionaliteit*. Hierin wordt duidelijk welke meerwaarde de respondenten van de samenwerkingsmogelijkheden op het Plangebied verwachten en hoe dit zich verhoudt tot de waardering van de huidige situatie in 5.2.4.

5.3 Multifunctionaliteit: de kern van Plangebied Sportstad Heerenveen?

Het vraagstuk van multifunctionele samenwerking binnen de sport vormt de kern van dit onderzoek. Niet alleen vanwege deze functie vormt dit thema een apart onderdeel in de resultaten, ook in de dataverzameling bleek het een veelbesproken thema. Websites spreken over *"Het nieuwste en modernste multifunctionele centrum van Noord-Nederland"* (www.sportstad.nl) en *"dit multifunctioneel centrum aan de Abe Lenstra Boulevard"* (www.sc-heerenveen.nl). Vaak staat multifunctionaliteit voor de grote aanbod aan functies op het gebied: *"multifunctionaliteit zit hem in de breedheid in alles wat hier is te zien, van opleiding tot sport en van evenementen, bedrijven, alles kun je doen"*, aldus één van de aandeelhouders. Veel respondenten brengen het multifunctionele karakter van het Plangebied in relatie tot hun verwachtingen. Naast de waarde van het gebied zoals 5.2 beschreven is, wordt ook veel gesproken over een meerwaarde die de multifunctionele samenwerking in zich zou hebben. Wat zien de respondenten als de bindende factor of gemeenschappelijkheid in deze multifunctionaliteit, wat verwachten ze van de waarde van samenwerking en op welke wijze wordt hier uiting aan gegeven?

5.3.1 Bindende factor: letterlijk aan elkaar vast

De geïnterviewde organisaties geven allen een eigen invulling aan de multifunctionele waarde van het Plangebied. Het is daarmee de vraag wat dan de bindende factor tussen de verschillende participanten is. Kan er wel gesproken worden over gemeenschappelijkheid en zo ja, op welke wijze? Opvallend is dat vrijwel iedereen het gevoel heeft bij elkaar te horen. Respondenten spreken over een *"samen gevoel"*, *"bewoners van de wijk Sportstad"*, *"een familie"*. Alle participanten hebben het gevoel bij het Plangebied te horen, maar bij navraag is het onduidelijk wat daarin de bindende factor is. Een respondent komt uiteindelijk tot de conclusie dat het *"een passieve manier van gezamenlijkheid"* is: participanten zijn onderdeel geworden van het Plangebied op basis van de in 5.1.2 en 5.1.3 genoemde aantrekkingskracht en verwachtingen. Vervolgens maken de organisaties deel uit van de gezamenlijkheid van het gebied omdat het nu eenmaal zo is. *"Eigenlijk zijn we tot elkaar veroordeeld"*. Vanuit de zorg is iemand weinig positief: *"Als je alle facilitaire onderwerpen van de agenda haalt, dan blijft er weinig meer over"*.

Sport blijkt uiteindelijk de *gezamenlijke vlag* te zijn, met samenwerking op terreinen die niet ten koste gaan van de eigen organisatie: *"Dat is maar net hoe communistisch je het wilt interpreteren. Natuurlijk, je profileert je als één gebied, waar dat voordelen heeft maak je daar gebruik van, intussen ga je elk je eigen gang"*. Zoals genoemd, werken de organisaties samen op het gebied van facilitaire voorzieningen, *"secundaire zaken voor de organisaties"*. Bonden en aanbieders van sport voelen zich ook op een ander niveau verbonden: *"we lopen allemaal bij het NOC*NSF en we hebben allemaal toch dezelfde problemen"*. Hierbij doelt de respondent op subsidieaanvragen en veranderende regelgeving ten aanzien van de sport. Dit vormt voor hem een bindende factor en biedt kansen voor een gezamenlijke aanpak. Niet iedereen gelooft echter in gezamenlijkheid of een gedeeld belang: *"Sport is emotie, je doel is je eigen sport, dan heb je niets met anderen"*. Een ander is het hiermee eens en stelt dat je alleen van een gemeenschappelijk belang kan spreken als de organisaties van het Plangebied zich gezamenlijk gaan focussen, *"anders ben je gewoon bureu"*. Deze respondent is van mening dat er pas sprake van gezamenlijkheid kan zijn wanneer de participanten van het gebied samen na gaan denken over de relatie tussen sport en gezondheid. De belangrijkste bindende factor

tussen de participanten lijkt daarmee het Plangebied Sportstad Heerenveen zelf te zijn. Desondanks blijkt uit het tweede hoofdstuk (5.2) dat de ondervraagden wel degelijk waarde hechten aan het Sportstadgebied. Als bijzonder aspect van de waarde van multifunctionaliteit wordt vaak een meerwaarde genoemd. Maar waar bestaat deze meerwaarde dan uit?

5.3.2 Meerwaarde in samenwerking: synergie

Synergie lijkt het *toverwoord* als het gaat om de beoogde meerwaarde van samenwerking. Zonder enige uitzondering noemen de respondenten deze term in relatie tot de waarde van het multifunctionele gebied. Eén plus één zou daarmee drie moeten worden. Vraag is waar het verschil tussen twee en drie gemaakt wordt? Een meerwaarde zou volgens één van de respondenten voort moeten komen uit de samenwerking tussen de verschillende functionaliteiten van het Plangebied, *"samenwerking in de breedste zin van het woord"*. Dit begint bij het voordeel dat ontstaat wanneer *"je samen op één plek zit"* (ook: 5.2.1). Meerwaarde is een voorwaarde om samenwerking aan te gaan: *"Als je tot de conclusie zou komen van, nou we kunnen het wel gezamenlijk, maar wat levert het voor meerwaarde op, dan is er niet echt sprake van een synergetisch effect"*, aldus een aandeelhouder. Respondenten zijn alleen bereid tot samenwerken als het een toegevoegde waarde voor de eigen organisatie oplevert. Er bestaat echter wel verschil in de interpretatie van deze meerwaarde. Zo zien sommigen het puur als een schaalvoordeel: *"gezamenlijk het parkeren regelen, de beveiliging, inkoop van energie"*. Verder noemen respondenten het delen van de verkooporganisatie, kantoorondersteunende diensten, duurzaam energiegebruik, schoonmaak en financiële afdelingen. Een andere opvatting is een vorm van samenwerking die verder gaat, zoals het samenbrengen van diensten in één loket zoals binnen de Gezondheidsboulevard voor ogen was. Zowel binnen de zorg als de topsport is dit een van de *"synergetische doelen"*. Een ander noemt *"meer levendigheid en activiteit in het hele gebied"* als voorbeeld van synergie, *"spin-off"*. Eén van de aandeelhouders ziet *"betere kwaliteit tegen lagere prijzen"* als het ultieme scenario van synergie. Voor één van de huurder gaat het daarbij om de inhoud: *"niet direct van 100 euro maken we er 150 van, dat vind ik ook niet zo belangrijk, maar je hebt daar een speelveld waar je van zegt, daar kan je kwaliteit in kwijt"*: samen tot een kwalitatief hoger aanbod komen dan individueel mogelijk is. Voorbeeld hiervan is de doelstelling binnen de zorg om door middel van een samenwerking tussen fysiotherapeut, kliniek en psycholoog een kwalitatief beter herstel na een blessure te bereiken. Verder is *preferred suppliership* een term die bij een aantal participanten voor synergie staat: *"je kijkt eerst naar elkaar en dan pas buiten de grenzen van het Sportstadgebied"*. Ook in de ontwikkeling van de Noordplot bestaat discussie over de mogelijkheden voor de synergetische waarde van het gebied. Zo staat in het Verslag maatschappelijk debat toekomst Thialf als een van de conclusies te lezen: *"Over het synergievoordeel bij integrale gebiedsontwikkeling op de Noordplotlocatie wordt verschillend gedacht"* (Dietz Communicatie, 2010: 18). Sportstad heeft naar eigen zeggen realiteitsbesef: *"Je kunt wel van alles verzinnen wat je met elkaar zou kunnen doen, maar als het niets oplevert of het kost alleen maar energie en er zit helemaal geen muziek in, dan moet je het niet gaan doen. Dus het moet ook wel een beetje realistisch zijn"*.

Synergie is een veelgebruikte term op het Plangebied, waarvan over de invulling nogal wat discussie bestaat. Enerzijds bestaat er daarmee een gezamenlijke verwachting van de meerwaarde van samenwerking, namelijk synergie, maar anderzijds geeft iedere organisatie een eigen uitwerking van dit begrip. Dit roept de vraag op hoe de geïnterviewden uiting geven aan de gezamenlijkheid in multifunctionaliteit. In welke keuzes is de synergie terug te zien?

5.3.3 Het is leven en laten leven, maar uiteindelijk moet ik ook leven!

Sportstad Heerenveen verwacht dat participanten investeren in samenwerking: *"natuurlijk kijk je er ook naar als daar partijen zitten en jij hebt uit die branche iets nodig, dat je dan kijkt van kunnen we het op die manier ook doen"*, maar ook: *"tegelijkertijd is er geen verplichte winkelnering en is iedereen vrij in zijn eigen bedrijfsvoering"*. Sommige huurders zeggen zich bewust in te zetten voor de gezamenlijkheid op het Plangebied door bijvoorbeeld kantoorruimte vrij te maken voor

sportgerelateerde organisaties die op zoek zijn naar een plaats op het gebied. Ook sc Heerenveen wil in de ontwikkeling van producten, diensten en kennis naar organisaties op het Plangebied kijken: *"Als dat in gemeenschappelijkheid kan met partijen om ons heen? Ja, waarom niet?"*. Toch staat het voor velen niet *"hoog op de agenda"*. Een ander: *"om nou te zeggen dan doen we er wat extra voor? Nee."* Zo beschrijft een participant: *"Heel veel dingen worden toch nog weer zelf ontwikkeld en los van elkaar dingen dubbel gedaan"*. Vanuit het Friesland College komt een verklaring voor: *"het vraagt vaak ook een financiële inspanning om dingen gezamenlijk te doen, dat begint vaak ook met wat investeren voordat je de vruchten kan plukken"*. Deze praktische financiële overwegingen staan een gezamenlijk optrekken in de weg. Een ander noemt daarbij: *"Dan zou iedereen zich volledig moeten committeren en dat gaat niemand doen [...] Het is leven en laten leven, maar uiteindelijk moet ik ook leven!"*. Respondenten zijn van mening dat je niet gedwongen samen kunt werken, dat is geen goede basis. Vaak is de intentie wel om *"daar waar samenwerking echt mogelijk en wenselijk is om het gezamenlijk te doen"*, maar geven de participanten van het Plangebied hier in de praktijk weinig navolging aan. Op het moment dat de gezamenlijkheid bij het maken van keuzes daadwerkelijk tot uitdrukking kan komen, blijken veel betrokkenen niet bereid investeringen te doen. *"Als het maar niet om de primaire processen gaat, alle randvoorwaarden vind ik prima"*. Of met deze vrijblijvende instelling de zo gewenste meerwaarde wordt bereikt is de vraag: *"Je moet het wel echt menen met elkaar"*.

5.3.4 Samengevat: Multifunctionaliteit

Multifunctionaliteit blijkt een kernwaarde van het Plangebied. Organisaties identificeren zich er graag mee, maar houden er tevens allemaal een eigen definitie op na, waardoor de verwachtingen ten aanzien van de samenwerking verschillen. Zo stelt de één zich als doel kosten te besparen door middel van gezamenlijke inkoop, waar de ander tot een gezamenlijk beleid ten aanzien van sportontwikkeling wil komen. Vaak staat multifunctionaliteit symbool voor de verscheidenheid aan sporten, organisaties, producten en diensten op het Plangebied. Wat daarin de bindende factor is, is voor velen lastig onder woorden te brengen. Een gezamenlijk gevoel lijkt bij iedereen te bestaan, maar vaak komen de geïnterviewden niet verder dan Plangebied Sportstad Heerenveen zelf als bindende factor te benoemen. Kijkend naar hoe vervolgens uiting aan de gezamenlijkheid wordt gegeven, valt op dat de participanten in eerste instantie voor het belang van de eigen organisatie lijken te gaan. Veel organisaties voelen een drempel om te investeren in de multifunctionele samenwerking op het Plangebied, gezien de risico's en kosten. Het volgende, vierde hoofdstuk *Proces van samenwerking* brengt de verschillende processen in beeld die hierop van invloed zijn.

5.4 Samenwerking: een proces

In dit vierde hoofdstuk staat de samenwerking tussen de partijen op het Plangebied centraal. Hierbij ligt de focus op het proces: hoe verloopt de samenwerking en wat is daarop van invloed? Zo spreken de respondenten over verschillende fasen van samenwerking en ontwikkeling, blijkt welke verwachtingen de participanten van het Plangebied hebben ten aanzien van de organisatie van samenwerking en komt naar voren welke rol factoren als concurrentie, continuïteit, communicatie en culturele verschillen in de ogen van de respondenten spelen. Dit met als doel te begrijpen waarom de verwachtingen ten aanzien van de multifunctionele samenwerking nog niet waargemaakt zijn.

5.4.1 Van pioniersfase naar verduurzaming

De samenwerking tussen de participanten van het Plangebied heeft de afgelopen jaren niet stilgestaan, in de interviews spreken de respondenten over verschillende fasen. Zo beschrijft een huurder de beginperiode: *"In het begin zoekt iedereen z'n eigen plekkie, maar op een gegeven moment dan vind je wel van verrek, iedereen zet op dezelfde dag de vuilnisbak buiten, kunnen we niet samen een hele grote vuilnisbak...? [...] Dan groeien dat soort dingen"*. Samenwerking had in de beginfase niet de prioriteit. Sportstad ziet dit als een logische stap in de ontwikkeling: *"dat iedereen eerst voor zijn eigen hachje moet zien dat 'ie de boel gestut krijgt, en dat je daarna pas ruimte hebt om te kijken wat"*

zou ik met die andere partners in samenwerking kunnen". Na dit begin zien respondenten een verandering: "Ik denk toch de Old Boys, daar is het mee begonnen, elkaar wat toeschuiven, naar een transparante organisatie die er nu begint aan te komen". Kern van de verandering is volgens velen een groeiende gelijkwaardigheid tussen aandeelhouders en andere partijen, groot en klein. Pas dan kan een win/win situatie optreden en zijn met name de kleine partijen bereid samen te werken. Transparantie in de motieven voor samenwerking is daarbij volgens velen cruciaal om elkaar te kunnen vertrouwen en daarmee te durven investeren. De samenwerking is nog in "de opbouwfase, vanaf nu kijken van wat je aan elkaar kunt hebben, dat moet gewoon de komende maanden, jaren gaan gebeuren". Een van de aandeelhouders herkent dit: "dat moet groeien [...] een termijn in de cyclus van vijf jaar is niet meer dan logisch om eens de pijlstok erin te steken om te kijken: wat gaan we nu doen?".

In 2010 wisselden Sportstad Heerenveen, sc Heerenveen en het CIOS (Friesland College) van directeur en heeft Heerenveen na achttien jaar een nieuwe burgemeester (Leeuwarder Courant, 2011). Opvallende wijzigingen op directie- en bestuurlijk niveau die volgens velen een nieuwe fase op het Plangebied inluiden. De beginfase vroeg om een bepaald type leider: *"Bij grote processen heb je mensentrekkingen nodig [...] mensen die zeggen: oké, we gaan ervoor!"* Nu is het in de ogen van de respondenten tijd voor *"een ander slag mensen, met realisme"*. Bruggenbouwers die niet alleen bezig zijn met de uitbreiding van het gebied, maar ook oog hebben voor interne processen en kansen voor samenwerking. *"Je hebt hier iemand nodig die gaat verbinden"*. Een andere respondent, betrokken bij de selectie van één van de directeuren, herkent dit: *"Na de opstart komt een volgende fase in organisatie, dan moet je uit die pioniersfase weg en dan kom je in een stabiel maken verhaal, verduurzamen"*. Veel geïnterviewden hebben wat dit betreft vertrouwen in de nieuwe directeur van Sportstad en koppelen zijn komst aan de verwachting van een bindende rol van Sportstad binnen het Plangebied (ook: 5.6.1). Na vijf operationele jaren en de komst van nieuwe directeuren is het tijd voor heroverwegingen over de samenwerkingsmogelijkheden, maar de verandering vraagt ook afstemming. *"Fris en frank starten, maar ook opruimen wat er her en der verkeerd aan verwachtingen geschapen is"*. Tegenstellingen kunnen hierbij een risico vormen aldus een respondent. De wisseling van directeuren staat voor de *"verduurzamingfase"*, een volgende stap voor het Plangebied. De vraag hoe participanten van het Plangebied tegen de organisatie van de samenwerking op het gebied aankijken, komt in het volgende subthema aan de orde.

5.4.2 Automatische samenwerking?

De accommodaties en kantoren neerzetten is één, maar dan komt het pas echt. Samenwerking *"ontstaat niet automatisch, daar moet iets tussen zitten"*, aldus een respondent. Hierbij doelt hij op een organisatie op het Plangebied die partijen kan binden. Wat verwachten de verschillende partijen van deze organisatie van samenwerking? *"Iedereen heeft wel zoiets van goh, we zouden eens wat meer met elkaar moeten gaan doen en daar blijft het dan bij. Het uitspreken van de intentie, maar niemand heeft een idee hoe dat dan ingevuld moet gaan worden"*, dus is er een organisatie nodig die de samenwerking aanstuurt. Een ander: *"Een kruisbestuiving moet je faciliteren, en dat gebeurt niet"*, *"een saamhorigheidsgevoel moet je mobiliseren"*. Respondenten hebben het idee dat een concrete invulling van de samenwerking momenteel ontbreekt: het blijft hangen op *"raamovereenkomsten"*. *"Het alleen roepen en er verder niets mee doen, dat werkt helaas vaak zo"*. Er ligt geen plan onder de samenwerking, één van de bonden hoopt op *"poppetjes met een aanjaagfunctie"* die voor een structurele samenwerking kunnen zorgen. Hierbij wijzen de geïnterviewden vaak naar Sportstad (5.6.1). Volgens een geïnterviewde draait het bij hierbij om het samenbrengen van cultuur en structuur. Dit kan in de ogen van een ander echter niet bij één organisatie liggen: *"alle partijen moeten ervoor staan er iets van te maken, de wil hebben [...] geen prestige"*. Het heeft tijd nodig om op één lijn te komen. Er zijn echter ook partijen die niet op een organisatie die de leiding neemt zitten te wachten: *"dingen lopen zoals ze lopen, je kunt niet alles regisseren"*. Samenwerking is een complex proces waarbij het veel tijd kost om elkaar te leren kennen en vertrouwen (5.4.5). Sportstad roept op tot een realistische kijk op samenwerken. Niet alle activiteiten zijn geschikt voor samenwerking: *"laten we afscheid nemen van het beeld dat samenwerking op alle vlakken mogelijk moet zijn"*, als het

niet blijkt te werken, dan maar niet. De respondenten zijn het erover eens dat samenwerking niet automatisch ontstaat. Wat er dan wel voor nodig is, is vaak onduidelijk. Aspecten als elkaar kennen, concrete afspraken, duidelijke verantwoordelijkheden en het de tijd geven spelen mee en komen in de volgende subthema's aan de orde. Voordat het tot samenwerking kan komen, is het volgens enkele respondenten allereerst nodig meer kennis te hebben van elkaar.

5.4.3 Het belang van kennis hebben van elkaar

De hoeveelheid contact tussen de betrokken organisaties verschilt opvallend. Zo spreken sommige respondenten elkaar dagelijks, terwijl anderen elkaar nog nooit gezien hebben. Als belangrijke voorwaarde voor samenwerking wordt kennis hebben van elkaar genoemd. *"Het onderling overleg kan veel beter"*, aldus een huurder. *"Ik denk dat het belangrijkste is dat je op de hoogte bent van wie wat doet"*, pas dan zeggen de geïnterviewden te kunnen bepalen of en op welke wijze samenwerking mogelijk is. Eén van de respondenten gaat er vanuit dat wel bekend is wie wat doet: *"als je elke dag erlangs loopt dan weet je ook wel een beetje wat zit er en zou ik daar wat mee kunnen"*. Sc Heerenveen herkent dit: *"ik denk wel dat er voldoende contact met elkaar is om dat van elkaar te weten"*. Een ander heeft juist het idee dat er kansen blijven liggen: *"Onwetendheid. Eerder onwetendheid dan desinteresse, ook van de andere partijen, maar ja je zit bij elkaar en inderdaad: jullie doen toch iets met ..?"*. Zo ervaren huurders en andere participanten: *"Sportstad doet ook heel veel dingen waarvan ik denk: ja, ik weet niet allemaal wat er speelt"*. Betrokkenen moeten in de ogen van een respondent minimaal weten welke organisaties binnen het gebied participeren. Een huurder reageert daarop: *"wij hebben daar geen weet van"* en een aandeelhouder: *"de kleine bedrijfjes, daar heb ik onvoldoende zicht op"*. Sportstad maakt onderscheid: *"Het is wel een verschil of je het hebt over de mensen hier in het pand of aan de overkant"*. Een van de huurders komt tot de conclusie dat je elkaar vaak gewoon niet spreekt, al zit je maar één deur verder. Een aandeelhouder noemt dit wel een verantwoordelijkheid: *"Je moet altijd je ogen open houden, je moet altijd weten wat er om je heen gebeurt"*. Een respondent ziet kansen voor meer contact: *"dat mooie café dat ze daar hebben, daar moet je natuurlijk eigenlijk op de vrijdagmiddag iets kunnen doen. Dat moet ideaal zijn van: daar kom je iedereen tegen"*.

Elkaar leren kennen is volgens de geïnterviewden van groot belang voor het opmerken van gezamenlijke kansen: *"Het begint bij kennis van elkaar hebben van waar je mee bezig bent"*. Deze kennis ontbreekt echter bij veel betrokkenen of ze denken beter zicht op de ander te hebben dan in de praktijk blijkt. Het gebrek aan contact en informatie staat in contrast met de waarde die de respondenten zeggen te hechten aan het op de hoogte zijn van wat de ander doet. Elkaar kennen is ook van belang wanneer er concurrentie en tegengestelde belangen op de samenwerking van invloed zijn. Dit aspect is beschreven in het volgende subthema.

5.4.4 Vissen in dezelfde vijver

De bindende factor *sport* maakt dat organisaties elkaar in de weg kunnen zitten. Concurrentie blijkt daarmee van invloed op de samenwerking. Iedere organisatie heeft te maken met eigen belangen, zoals een respondent het wellicht extreem verwoordde: *"het is ieder voor zich en God voor ons allen"*. Commerciële partijen willen in zijn ogen te allen tijde iets terug voor investeringen in een ander: *"Publiek geeft, privaat geeft niet, die heeft een belang"*. Sportstad ziet dat haar producten en die van sommige huurders soms overlappen. Contacten zoals in het volgende subthema besproken, zijn daarbij volgens sommigen van groot belang: *"dan moet je met elkaar kunnen praten en je moet elkaar iets gunnen"*. *"Wat doe je wel, wat doe je niet? Waar zit je in elkaars vaarwater?"*. Iemand vindt 'de vijver' groot genoeg: *"Ik denk dat voor allen wel voldoende krenten in de pap zitten, daar hoef je elkaar niet echt dwars te zitten"*. Het zit niet iedereen lekker: *"Concurrentie staat de samenwerking in de weg en ik vind dat heel erg jammer"*. Doordat organisaties het idee hebben dat anderen hen beconcurreren, ontstaat een vertrouwensbreuk en komt samenwerking niet tot stand. Naast directe concurrentie spelen ook tegengestelde belangen een rol als het gaat om samenwerking. Een respondent die betrokken was bij de ontwikkeling van het Plangebied, hoopt op een verandering:

"misschien dat we ooit naar een situatie toe kunnen dat die belangen niet meer verdeeld zijn. Dat er een soort koepel zou ontstaan, daar droom ik nog wel eens van". Hij is niet de enige: "je gaat wel dromen wat je allemaal samen kunt doen, alleen ja, running the business is één, de agenda is twee, dus er komt niet altijd wat van terecht". Vooral financiële belangen worden genoemd: huurders zien het vaak niet zitten te investeren in samenwerking. Een aantal respondenten zou graag eens zonder agenda's met elkaar aan tafel zitten. "Mensen laten niet altijd het achterste van hun tong zien", aldus één van de huurders. Hiermee komt het volgende subthema in beeld, te weten een goede relatie als basis voor samenwerking.

5.4.5 Een goede relatie als basis

Zonder een goede relatie geen samenwerking? Persoonlijke omgang is volgens velen doorslaggevend: "het begint bij de mensen, die moeten het willen", je moet elkaar weten te vinden. "Samenwerking hangt heel erg af van personen [...] je moet het met elkaar kunnen vinden om elkaar te vertrouwen". Ook een ander erkent het belang van mensen en noemt dat besluitvormingsprocessen niet alleen te maken hebben met zakelijke aspecten, maar juist met personen. Als sprake is van vertrouwen en een goede relatie, zijn formele afspraken minder belangrijk en blijft het niet hangen op een cijfertje achter de komma. Ook gelijkwaardigheid en transparantie zijn voorwaarden voor een goede samenwerkingsrelatie. Dat de samenwerkingsrelaties niet altijd naar tevredenheid verlopen, blijkt wel uit de volgende uitspraak over gemaakte afspraken: "Ik zeg: goddomme, je hebt me gewoon bedrogen [...] je liegt dat je barst!". Dergelijke ervaringen zijn funest voor de relatie en daarmee voor het succes van de samenwerking. Geïnterviewden spreken hierbij over afspraken nakomen en eerlijk zijn over belangen. Dit is volgens één van de respondenten "een gevoel dat je niet kunt kopen", dat moet je samen opbouwen. Het opbouwen van een relatie en vertrouwen wordt vaak in relatie gebracht met continuïteit. Weinig personen van het eerste uur zijn nog betrokken bij Plangebied Sportstad Heerenveen. Het Friesland College heeft er last van in het opbouwen van een samenwerkingsrelatie: "personeelwisselingen [...] daar kun je niets aan doen, maar daardoor moet je steeds weer opnieuw beginnen en dat is wel eens wat lastig". En een bond: "de poppetjes wisselen nog wel eens [...] dat is niet goed voor de continuïteit". Een huurder beschrijft een ondermijning van het vertrouwen in de eerste jaren van het Plangebied: "dan kwam je hem daar tegen en dan was plotseling de directeur daar ook eigenaar van, ja met wie doe ik nou zaken? [...] daar plukken we nu nog de wrange vruchten van". Deze ervaringen uit het verleden staan vandaag de dag de samenwerking nog altijd in de weg. Duidelijk zijn in je rol, geen "eigen tokootjes" erop nahouden en helder zijn in de financiële lijnen zijn aspecten die de betrokkenen belangrijk vinden. Een geschade relatie uit het verleden kan een samenwerking nog lange tijd in de weg staan.

5.4.6 Een verschillende manier van doen: culturen op het Plangebied

In de interviews spreken de respondenten regelmatig over *de ander*. Hoe kijken de respondenten aan tegen de deze ander? Vanaf de opening heeft Sportstad Heerenveen te maken met culturenverschillen: "Je moest vanaf een cultuur van een ambtenarenwereld, want het was traditioneel onder gebracht bij de gemeente, naar een commerciële opzet". Ook aan 'het onderwijs' wordt betekenis gegeven: "Ik denk dat het onderwijs een instituut op zich is. Dus onderwijs heeft wat meer moeite om de werkelijkheid te volgen ten opzichte van het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven ligt wat makkelijker, is wat flexibeler en het onderwijs loopt dus eigenlijk altijd een beetje achteraan". Sommige respondenten hebben het idee dat het onderwijs niet snel in kan springen op nieuwe ontwikkelingen en daarmee mogelijkheden voor samenwerking. Tussen de huurders bestaan eveneens verschillen. Zo zegt een partij vanuit de sport over een organisatie uit de zorg: "dat is een totaal andere wereld", wat het lastig maakt om op één lijn te komen wat betreft de toekomstplannen. Ook over de manier van doen van de overheid hebben de participanten een uitgesproken mening: "dat is natuurlijk het mooie van gemeentes en ambtenaren, er is geen enkele ambtenaar die zegt: daar zal ik eens even het voortouw in nemen, die denkt ook van: potverdomme als ik een verkeerde keuze maak dan kost me dat mijn kop. Dus daar hoeft je eigenlijk niets van te verwachten [...] die werelden liggen zover uit elkaar".

In de sport speelt cultuur volgens een respondent een grotere rol dan in andere sectoren: *“sport is emotie en als je niet oppast word je overheerst door emotie”*, waarbij hij doelt op het gevoel dat horen bij de eigen cultuur kan oproepen. Dat gevoel staat samenwerking met andere culturen in de weg. Vrijwilligers nemen daarbij een bijzondere plaats in, zo kan sport *“alleen bestaan bij vrijwilligers en die moeten zich thuis voelen”*. Een ander herkent dit: *“dan krijg je de hele discussie tussen vrijwilligersgestuurde verenigingen en bonden [...] en de professionals”*. De verschillende werelden maken dat de ideeën die over de ander bestaan, leidend zijn in het aangaan van samenwerking met deze partijen. Respondenten zoeken geen contact met het Friesland College ‘omdat ze toch niet mee kunnen gaan in vernieuwing’ en ervaren het handelen van de gemeente als politiek gekleurd omdat ze het idee hebben dat die manier van doen de wijze is waarop ambtenaren werken. Deze percepties bemoeilijken de samenwerking en veroorzaken irritaties omdat partijen zich in een onterechte hoek geduwd voelen.

5.4.7 Samengevat: het proces van samenwerking

Om het proces van samenwerking blijkt veel te doen. Allereerst herkennen de respondenten verschillende fasen in de samenwerking. Waar de afgelopen vijf jaren zich kenmerkten door pionieren, lijkt nu een omslag gaande naar een verduurzaming. Dit valt volgens velen samen met de wisseling van directeuren. De respondenten zijn het erover eens dat samenwerking tijd nodig heeft en niet automatisch ontstaat. Over de manier waarop deze samenwerking georganiseerd kan worden, bestaan verschillende visies. Elkaar überhaupt kennen is daarin een gemene deler: er blijkt veel onbekend te zijn over de andere participanten op het Plangebied. De bindende factor *sport* zorgt echter ook voor moeilijkheden. Concurrentie en conflicterende belangen staan samenwerking soms in de weg, een goede relatie kan hierin veel problemen voorkomen. Goed contact en een vertrouwensband zijn cruciaal voor het samenwerkingsproces. Daarbij speelt continuïteit een belangrijke rol, anders gaat het reeds opgebouwde verloren. Ten slotte zijn verschillende culturen en percepties van de ander van invloed op de samenwerking binnen het Plangebied. Het onderwijs, vrijwilligers, professionals en ambtenaren worden aangemerkt als aparte werelden. De rol van de gemeente in Plangebied Sportstad Heerenveen blijkt zo specifiek, dat hieraan een apart hoofdthema is gewijd.

5.5 Gemeente Heerenveen: aandeelhouder versus publieke partij

De gemeente Heerenveen heeft onder andere vanwege de financiële middelen die zij in de accommodaties heeft geïnvesteerd en het aandeelhouderschap in Sportstad Heerenveen, een bijzondere rol in Plangebied Sportstad Heerenveen. In de Volkskrant spreekt oud Sportstad directeur Tjisse Wallendal enige jaren geleden zijn waardering uit voor de inzet van de gemeente: *“De gemeente Heerenveen heeft met het realiseren van Sportstad een wereldprestatie geleverd. Ze hebben het aangedurfd”* (Annema, 2009). Doel van de gemeente is zij aan zij met het bedrijfsleven Heerenveen sterker te maken, waarbij ze gelooft in een *“goede mix tussen overheid, bedrijfsleven en [...] vrijwilligersorganisaties, professionele organisaties”*. Zij is daarin vanwege haar omvang afhankelijk van de provincie en het Rijk. Een huurder noemt het een *“gekke constructie”* en vraagt zich af of belangenverstremming niet voor problemen zorgt. Een ander sluit hier ietwat ironisch op aan: *“Een unieke situatie [...] als je aanklopt bij de gemeente, wordt je vrijwel meteen doorverwezen naar Sportstad”*. Hier botsen de commerciële en maatschappelijke verantwoordelijkheden van de gemeente.

Over de rol die de overheid in Plangebied Sportstad Heerenveen zou moeten vervullen, zijn de respondenten het over het algemeen eens: *“De overheid moet helpen te zorgen dat het [sportaccommodatie] er komt, ze moet voorwaarden scheppen en ondersteunend zijn en daarna moet het stoppen [...] dat doen ze hier in Heerenveen perfect”*. Van de gemeente wordt verwacht een gezamenlijke accommodatie te faciliteren en vervolgens de invulling van de exploitatie en samenwerking aan anderen laten. De gemeente Heerenveen stelt een deel van haar faciliterende rol te delen met Sportstad Heerenveen en *“dat werkt uitstekend”*. Invloed op nieuwe ontwikkelingen

oefent ze uit via de aandeelhoudersvergadering. In het lijsttrekkersdebat in het kader van de Provinciale Statenverkiezingen (18 februari 2011 te Sportstad Heerenveen) waren de lijsttrekkers het eens dat de overheid een meer faciliterende dan exploiterende rol moet vervullen: *“Wij [de provincie] zetten de rekstok neer en dat is het”*. Eén van de respondenten is van mening dat de gemeente Heerenveen *“er tot over zijn oren in zit [...] voor je het weet, ben je een artikel 12 gemeente”*¹. Hiermee doelt hij op de financiële investeringen in Sportstad Heerenveen. De gemeente heeft in zijn ogen geen enkele financiële ruimte meer: *“Heeft Heerenveen [...] zo langzamerhand niet een broek aan die bij lange na niet meer past?”*. Een ander vindt juist *“dat we echt niet mogen klagen met de huidige wethouder”*, hij is erg sportminded en bereid mee te werken. Ook is iemand blij dat de gemeente *‘geen zwalkend beleid’* heeft, maar ervoor gaat. Respondenten brengen de rol van de gemeente vaak in relatie tot verantwoording richting de burger. *“Die burger hier die is ook redelijk kritisch want die vindt de belasting hier al veel te hoog en het zit allemaal in dure stenen”*. Een ander hoopt dat het allemaal verantwoord is geweest: *“er zit een grens aan wat je kunt doen, de gemeenschap moet het wel dragen”*. Eén van de geïnterviewden vindt dat er geen rekening met draagvlak gehouden wordt. Te weinig oog voor de wensen van verenigingen, *“het interesseert ze geen bal”*. De gemeente heeft juist het gevoel zich voor de gemeenschap in te zetten, maar merkt wel dat ze dat voortdurend uit moet leggen. *“Dat is nou de rol van de overheid, dat je ook weet wat er leeft. Kijk, je moet geen gekke dingen doen, die eigenlijk ook niet gedragen worden door je inwoners”*.

5.5.1 Samengevat: Gemeente Heerenveen

De rol die de gemeente Heerenveen in het Plangebied vervult, valt alle respondenten op. Over het algemeen zijn zij te spreken over een gemeente die zijn nek uit durft te steken. Anderzijds zijn de participanten wel van mening dat de overheid zich niet met de invulling van het beleid bezig moet houden. Dit levert een spanningsveld op met haar rol als aandeelhouder en investeerder. Sommigen vrezen voor de financiële duurzaamheid van de constructie en vinden dat er te weinig aandacht is voor verantwoording naar de burger. De exploitatie van het gemeentelijk sportbeleid ligt grotendeels bij Sportstad Heerenveen, wat maakt dat deze organisatie hierna aan de orde komt.

5.6 Sportstad Heerenveen: het hart van het Plangebied?

In de inleiding van dit onderzoeksrapport is Sportstad Heerenveen genoemd als een aparte organisatie binnen het Plangebied. In de interviews komt de rol die zij in de ogen van respondenten zou moeten vervullen vaak specifiek aan bod. Deze organisatie voorziet door de exploitatie van de sportaccommodaties in het grootste deel van de multifunctionaliteit van het Plangebied. Daarbij komt het aandeelhouderschap van de gemeente Heerenveen, sc Heerenveen en De Friesland Zorgverzekeraar in Sportstad Heerenveen, oftewel reden genoeg om deze organisatie apart onder de aandacht te brengen.

5.6.1 Sportstad als trekker van de gezamenlijkheid?

Sportstad Heerenveen opende juli 2006 haar deuren en is vanaf dag één in ontwikkeling. Een betrokkene: *“Het was toen van hoe krijgen we een mooi groot zwaar schip in gang? Nu heeft het snelheid en moeten we een mooie koers varen”*. Vanuit Sportstad beschrijft een respondent: *“dat was zo’n bulk van activiteiten die allemaal binnen drie of vier jaar gerealiseerd moesten worden [...] en toen stond hier het geraamte eigenlijk nog niet eens”*. De beginfase van Sportstad kenmerkt zich door een snelle ontwikkeling, veel nieuwe activiteiten en een snelle groei van de organisatie. Iemand vraagt zich af: *“van wat willen jullie nou eigenlijk, wat zijn je kerntaken?”* Achteraf bezien herkent Sportstad deze ambiguïteit: *“Wat mensen lezen in de krant: er komt een Sport Experience op de kop, de volgende week lezen ze weer wat anders [...] En als er uiteindelijk niets van terecht komt, dan denk je ook: het zal wel weer, welke ballon gaan ze nu weer oplaten?”*.

¹ Als een gemeente over lange tijd grote financiële tekorten op de begroting heeft, kan die gemeente om extra geld uit het gemeentefonds vragen. De gemeente levert haar financiële zelfstandigheid voor een deel in, en krijgt een zogenoemde Artikel 12-status. Artikel 12 is het 12e artikel uit de Financiële-verhoudingswet (www.rijksoverheid.nl)

Sportstad bestempelt zichzelf als *“een commerciële organisatie, maar wel één met maatschappelijke taken en idealen”* (2010: 6). Een van de huurders ziet deze maatschappelijke functie echter niet terug: *“het is gewoon een ordinaire exploitant”*. De kerntaken van Sportstad Heerenveen zijn in het Jaarplan 2011 geformuleerd (bijlage 5). Volgens ditzelfde jaarplan gaat er in 2011 *“actief worden gewerkt aan het initiëren van samenwerking tussen de ondernemingen binnen het Sportstadcomplex. Het Sportstadcomplex kan en moet meer zijn dan slechts een bedrijvenverzamelgebouw. De synergie die mogelijk is moet in 2011 zichtbaar worden”* (2010: 4). De meerwaarde zoals in 5.3.2 beschreven is daarmee één van de doelen van Sportstad. Het Friesland College dicht Sportstad Heerenveen een *“aanjaagfunctie”* toe ten aanzien van de ontwikkeling van het Plangebied. Sportstad moet *“de kar trekken”*. Een huurder is het hier mee eens: *“als je wilt benadrukken dat het de kracht is dat je dingen samen doet, dan vind ik dat daar ook een leidende rol voor Sportstad weggelegd is, en die is er niet. Ik denk dat Sportstad wel weet welke bedrijven hier allemaal zitten en dat ze daar ook wel contacten mee hebben, maar ze brengen ze niet met elkaar in contact”*. Sportstad zegt zelf over dit ‘aan elkaar klikken van samenwerkingsverbanden’: *“Kijk, wij zijn óók verzorger van het gebied, dus met andere partijen die daar op de één of andere manier een relatie mee hebben, onderhouden wij relaties, maar dat vind ik niet een van onze primaire taken”*. Daarmee hebben ook de andere partijen een verantwoordelijkheid voor het slagen van de samenwerking op het gebied. In de ogen van sommige respondenten hebben de aandeelhouders hierin een aparte positie ten opzichte van huurders en andere participanten. Er wordt innovativiteit verwacht, initiatiefrijk zijn, kansen zien. *“Wij trekken wat minder de kar, maar zijn ook geen aandeelhouder”*. Vanuit het Friesland College spreekt de geïnterviewde over een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de vier partijen, met een bijzondere positie voor Sportstad Heerenveen en de gemeente Heerenveen: *“hen beschouw ik ook wel een beetje als de aanjagers”*.

In vijf jaar heeft Sportstad Heerenveen een forse ontwikkeling meegemaakt en is duidelijker geworden waar haar kerntaken liggen. Het Jaarplan 2011 maakt de ambities en kernwaarden van Sportstad duidelijk, respondenten verwachten echter een andere, meer leidende rol van Sportstad wat betreft het initiëren van de samenwerking op het gebied. Sportstad zelf besteedt aandacht aan de gezamenlijkheid, maar ziet het niet als haar primaire taak en wil de toekomst insteken met het juiste verwachtingspatroon.

5.6.2 Samengevat: Sportstad Heerenveen

Sportstad Heerenveen neemt een bijzondere plaats in op het Plangebied. In haar eerste jaren trok zij veel activiteiten naar zich toe en volgde het ene plan op het ander. Dit heeft geleid tot onduidelijkheid wat betreft kerntaken en verantwoordelijkheden. Inmiddels heeft Sportstad meer focus in haar activiteiten aangebracht en zijn sport en gezondheid benoemd tot kernactiviteiten. Deze focus is echter niet voor alle participanten op het Plangebied duidelijk, waardoor veel respondenten van Sportstad verwachten dat zij een bindende rol op het complex vervult. Sportstad ziet dit echter niet als een prioriteit. Voor de toekomst van samenwerking op het Plangebied zien veel respondenten een verantwoordelijke rol voor Sportstad Heerenveen weggelegd. Ook speelt de discussie rondom een nieuw Thialf een belangrijke rol voor zowel de meerwaarde van het gebied, als voor de toekomst van Sportstad Heerenveen als organisatie.

5.7 Toekomst van samenwerking op het Plangebied

In dit laatste hoofdstuk staat betekenisgeving aan de toekomst van samenwerking op het Plangebied Sportstad Heerenveen centraal. De discussie rondom een eventueel nieuw Thialf blijkt daarin een belangrijke rol te spelen. Vraag is hoe dit van invloed is op de verwachtingen ten aanzien van de meerwaarde van de multifunctionele samenwerking en de verantwoordelijkheid voor de organisatie daarvan.

5.7.1 Gaan we het al over het Thialf hebben?

Thialf leeft in Heerenveen. Sinds 2008 is er voortdurend discussie geweest over de mogelijkheden voor een nieuw Thialf. Kortweg zijn twee opties overgebleven, te weten verbouw op de huidige locatie (tweeënhalve kilometer van Plangebied Sportstad Heerenveen) of nieuwbouw op de Noordplot van het Plangebied. Onlangs heeft de gemeente Heerenveen de aandelen Thialf overgenomen van Aegon en Essent. Het is echter de vraag onder wiens verantwoordelijkheid de exploitatie in de toekomst zal vallen. Hier komt de relevantie met het vraagstuk in beeld. Sportstad Heerenveen is voornemens deze rol te vervullen en presenteerde haar nieuwe directeur John Bos in een persbericht als de toekomstig directeur Thialf (Sportstad Heerenveen: 2010). Sportstad ziet met het aantrekken van Thialf kansen voor de samenwerking tussen partijen en synergievoordeel van de multifunctionaliteit van het gebied. Niet alle respondenten waren bij de publicatie van dit persbericht al zo ver: *Dat leidt tot gefronste wenkbrauwen, men liep behoorlijk voor de muziek uit*. Om de mogelijkheden te onderzoeken en tot een besluit te komen is in 2008 een regiegroep opgericht, waarin de gemeente Heerenveen, provincie Friesland, Sportstad Heerenveen en Thialf zitting hebben. Februari 2011 kwamen gemeente Heerenveen, provincie Friesland, Sportstad Heerenveen, Thialf en KNSB met document 'Nederland is toe aan een nieuw Thialf', waarin de discussie uitmondde in een gezamenlijke lobby bij het Rijk voor financiering. De website van de gemeente Heerenveen vertelt dat *“de samenwerkende partners uiterlijk eind dit jaar een investeringsbesluit willen nemen”*. Januari 2011 heeft de regiegroep de nieuwbouwvariant voorgelegd aan Den Haag. Hiermee lijkt het alsof een financiering vanuit de Rijksoverheid de doorslag moet geven, *“voor de zomer moet er duidelijkheid zijn of het geld op het kleed komt”* (Leeuwarder Courant, 2011). Respondenten vanuit zowel het Plangebied als Thialf zien dit echter nog niet als een gelopen zaak: *“meer dan verbouw zit er waarschijnlijk niet in”* en een ander: *“Uiteindelijk denk ik dat er onvoldoende geld uit Den Haag komt voor een project van 100 miljoen plus”*.

Alle respondenten kennen een aparte waarde toe aan Thialf: *“het schaatsmekka van de wereld”*, een herkenningspunt voor het Noorden en belangrijk voor de exposure van Heerenveen. Bijzonder is de grote club vrijwilligers achter organisatiecomité de Koninklijke Thialf. Zij voelen zich sterk betrokken, Thialf is 'van hen'. In de interviews komt een duidelijke tweedeling tussen Thialf en het Plangebied naar voren, Thialf is *“een wereldje op zich, een buitenbeentje”*, vanuit waar vaak kritisch naar het Plangebied wordt gekeken. Een respondent typeert Thialf als *“een mixje van een bedrijf in een vereniging”*. Vanuit Thialf bestaat de angst dat wanneer de exploitatie onder Sportstad Heerenveen komt te vallen, deze waarden verloren gaan: *“er is een enorm cultuurverschil tussen hier en daar”*. Dit bemoeilijkt het besluitvormingsproces ten aanzien van de toekomst van het Thialf. Een nieuwbouw van het Thialf op het Noordplot van Plangebied Sportstad Heerenveen wordt, voornamelijk door respondenten vanuit datzelfde Plangebied, in relatie gebracht met gebiedsontwikkeling, multifunctionaliteit en synergie. *“Een schakel die het hele proces enorm kan versterken”* doordat het ruimte biedt aan nieuwe partijen, mogelijkheden geeft voor grote evenementen en zou kunnen zorgen voor meer bezoekers en activiteit. Sportstad Heerenveen ziet dit zeker zitten: *“Ik denk dat Thialf een extra dimensie aan het concept kan toevoegen, die weer allerlei nieuwe synergie mogelijk maakt”*. De gemeente Heerenveen denkt *“de synergie die ooit bedacht is veel beter te kunnen benutten”*. Vanuit Thialf stelt een respondent de vraag: *“het verplaatsen van het Thialf daar naartoe, dat is wel mooi voor Sportstad, maar is het ook mooi voor ons?”*. Eén van de conclusies van het maatschappelijk debat Thialf is dat *“de synergie in sportvoorzieningen en gebiedsontwikkeling wordt gezien, maar de meerderheid nog niet overtuigt”* (2010: 20). Verschillende huurders hebben het idee dat het bij Sportstad Heerenveen vooral om status en prestige gaat, *“dat wil iedere directie wel”*. *“Dat heeft niets met sport te maken, maar met egotripperij”*. Respondenten zijn van mening dat een nieuw gebouwde Thialf op de Noordplot van het Plangebied zou een enorme stimulans voor de samenwerking kunnen betekenen. Een concrete invulling ontbreekt echter, waarmee het lijkt dat de participanten van het Thialf 'automatische samenwerking' verwachten. Dit is opvallend gezien uit paragraaf 5.4.2 blijkt dat gezamenlijkheid organisatie vraagt.

5.7.2 Verwachtingen ten aanzien van de toekomstige samenwerking

De algemene verwachting voor de toekomst van het Plangebied is het *"intensiveren van de samenwerking"* en *"vergroten van de meerwaarde"*. Meer samenwerking betekent volgens een aantal respondenten *"meer focus, keuzes maken, risico's nemen"*. Communicatie, public relations en inkoop van producten en diensten zijn gebieden waarop in de toekomst samenwerking mogelijk is. Om een volgende stap te kunnen maken in de samenwerking, stellen respondenten dat *"het goed zou zijn als er één koepel zou komen in Heerenveen"*, volgens velen in de vorm van Sportstad (5.6.1). Wanneer zij eveneens verantwoordelijk zou worden voor de exploitatie van Thialf, kan door clustering van activiteiten betere afstemming plaatsvinden. Sportstad zou deze samenwerking dan moeten mobiliseren. Sportstad zegt hierover: *"we gaan het proberen en met alle partijen kijken wat ze willen, maar als het niets is dan is het ook gewoon niets, dan hebben we gewoon een huurder-verhuurder relatie"*.

Van het aandeel van de zorgsector binnen het Plangebied verwachten betrokkenen in de toekomst meer. Velen hopen dat de partijen elkaar zullen gaan vinden en er meer samenwerking ontstaat, maar *"het is ook gewoon heel erg lastig"*. Een participant vanuit de Gezondheidsboulevard vindt *"dat we elkaar allemaal weer eens kans moeten geven"*. De Friesland Zorgverzekeraar ziet een Topsport Medisch Centrum als ultieme vorm van meerwaarde door samenwerking in de toekomst. Topsporters zijn hierin verzekerd van de beste medische zorg, en werkgevers kunnen kiezen voor een snelle behandeling en een intensief hersteltraject voor hun werknemers. Hierbij komt ook de reikwijdte van de samenwerking om de hoek: *"hoe leg je in het noorden van Nederland nou verbindingen [...] vanuit Heerenveen?"*. Sc Heerenveen ziet graag principiële keuzes van de provincie ten aanzien van het Plangebied: *"concentreer dan sport en met name topsport in Heerenveen. Ik denk hoe meer expertise je bij elkaar zet hoe groter de spin-off kan zijn"*. Eveneens hopen veel huurders dat de locatie interessanter gaat worden, bijvoorbeeld door de komst van het Thialf. *"Meer uitstraling voor het gebied, veel levendiger, meer activiteit"*. Ook aandeelhouders zetten Heerenveen in de toekomst graag meer *"in de schijnwerpers"*. Op de vraag in hoeverre hier invloed op uitgeoefend kan worden, reageert een aandeelhouder: *"op papier wel"*. Opvallend is dat veel respondenten het idee hebben niet echt het verschil te kunnen maken wat betreft de samenwerking op het Plangebied. Ook wat betreft de besluitvorming omtrent het Thialf kijken de betrokkenen vooral naar elkaar, zelfs binnen de regiegroep. Zo ligt volgens sommigen de bal bij de overheid, terwijl de gemeente Heerenveen initiatief van het bedrijfsleven verwacht. Huurders op het Plangebied kijken naar Sportstad en een aantal participanten zeggen *"het wel te zien"*, ze volgen het vanaf de zijlijn, maar kunnen niet duidelijk aangeven hoe de hazen lopen. Dit terwijl onder andere Sportstad het belang wel ziet: *"De plannen ten aanzien van de Noordplot zijn bepalend voor de toekomst van Heerenveen als Stad van Sport"* (Sportstad Heerenveen, 2010: 4).

5.7.3 Bedreigingen: voor je het weet zit je alleen met een hele boel stenen

Respondenten signaleren een aantal bedreigingen voor de potentiële meerwaarde van de multifunctionele samenwerking op het Plangebied. Zo is de economische situatie van invloed op de financiële ruimte van de gemeente Heerenveen en op de ruimte van de bedrijven om te investeren in samenwerking. Ook kan de exploitatielast van een nieuw Thialf op de Noordplot op Sportstad Heerenveen gaan drukken: *"Want het exploiteren van een ijsbaan, ja dat is wel een hele spannende aangelegenheid"*. Uit het maatschappelijk debat over een nieuw Thialf blijkt dit ook een van de grootste angsten van de Heerenveense bevolking (Dietz Communicatie, 2010). De processen zoals in 5.4 genoemd: de komst van nieuwe directeuren, de aanwezigheid van een verbindende factor, communicatie, concurrentie, de relatie tussen de partijen en de verschillende manieren van doen, zijn eveneens cruciaal voor de toekomstige samenwerking. Wanneer geen organisatie actief op deze aspecten stuurt, *"zullen we op onderdeeljes wel wat successen boeken, maar niet wat we eruit kunnen halen"*. Een respondent vreest: *"voor je het weet, fladdert iedereen zijn eigen kant weer uit, en dan ben je in de aap gelogerd, dan heb je alleen een hele boel stenen"*.

5.7.4 Samengevat: Toekomst van samenwerking op het Plangebied

De betekenisgeving aan de toekomst van de samenwerking op het Plangebied overziend, valt op dat de respondenten veel verwachten, maar weinig actiegericht zijn en afwachten wat de andere partijen doen. Intensievere samenwerking en een grotere meerwaarde staan op ieders lijstje, maar weinigen hebben een concrete invulling van hoe dit tot stand zou moeten komen. Vaak wijzen de participanten naar Sportstad als verantwoordelijke organisatie. Eveneens opvallend is het belang dat in ieder interview aan het Thialf wordt gehecht. Een nieuw Thialf op de Noordplot zou dé complementaire factor voor de toekomst moeten zijn, partijen kunnen verbinden en een nieuw impuls aan de uitstraling van het gebied kunnen geven. Het besluitvormingsproces verloopt echter moeizaam en er lijkt een wereld van verschil tussen het huidige Thialf en het Plangebied te liggen. Daarmee gaat de samenwerking een interessante toekomst tegemoet.

5.8 Samengevat: gehoord, gezien en gelezen

Na onstuimige eerste jaren en veel ontwikkelingen, heeft het Plangebied momenteel een krachtige, sportieve uitstraling en een belangrijke waarde voor de participanten. Zij zijn het er echter over eens dat nog lang niet de meerwaarde is bereikt die voorheen verwacht was. Met name de beoogde synergie in multifunctionele samenwerking komt nog niet naar voldoening uit de verf: respondenten zijn niet tevreden over de waarde van de huidige gezamenlijkheid. De komst van nieuwe directeuren, het ontbreken van een verbindende factor, communicatie, concurrentie, de relatie tussen de partijen en de verschillende manieren van doen blijken van invloed op dit proces van samenwerking. Opvallend is de rol van de gemeente Heerenveen. Enerzijds roemen de geïnterviewden haar lef en inzet, anderzijds vrezen veel respondenten voor de financiële duurzaamheid en de gevolgen van het uitbesteden van de exploitatie aan Sportstad Heerenveen. Dit voornamelijk omdat de kernwaarden van Sportstad niet voor iedereen duidelijk zijn. Huurders en andere participanten op het gebied verwachten een meer verbindende rol dan dat Sportstad zelf voor ogen heeft. Hoe dit in de toekomst invulling krijgt, is een interessant thema. Om de meerwaarde uit de multifunctionaliteit van het gebied te halen, zijn alle respondenten van mening dat de samenwerking geïntensiveerd moet worden. Deze gezamenlijkheid blijkt echter juist het grootste struikelblok op het Plangebied. Thialf kan hier volgens velen een belangrijke rol in spelen, al blijft het onduidelijk op welke wijze dit precies bereikt kan worden.

Na deze weergave van wat in dit onderzoek gehoord, gezien en gelezen is, maakt het volgende hoofdstuk een verdieping in de data. De verschillende thema's worden geïnterpreteerd op basis van het analysekader en de literatuur, met als doel onderlinge verbanden zichtbaar te maken. Dit is de laatste stap om tot een conclusie en daarmee beantwoording van de onderzoeksvraag te komen.

6 Analyse

De gevonden resultaten worden in dit hoofdstuk onderling in verband gebracht, geïnterpreteerd en geanalyseerd op basis van de concepten uit het analysekader beschreven in 2.3. Het eerste concept plaatst het vraagstuk en de betekenisgeving in haar maatschappelijke en bestuurlijke *context* en kijkt welke gevolgen dit heeft voor de organisatorische context. Het tweede concept geeft een analyse van *verschillen* en *overeenkomsten* tussen en binnen de verschillende partijen op het Plangebied. De rol van *macht* in deze verhoudingen vormt het uitgangspunt van het derde analyseconcept. Zo biedt de analyse op verschillende niveaus een verdieping van de data, op basis waarvan in het volgende hoofdstuk conclusies getrokken kunnen worden.

6.1 Context: een bepalende factor voor gezamenlijkheid op het Plangebied

Een analyse vanuit de context maakt duidelijk hoe maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen hebben geleid tot het ontstaan van Plangebied Sportstad Heerenveen. Vervolgens komt de perceptie van de identiteit van de gemeente Heerenveen aan bod en blijkt welke functie het verleden heeft in de huidige betekenisgeving. Daarna wordt duidelijk hoe een context van verschillende achtergronden op het Plangebied van invloed is op de samenwerking.

6.1.1 Een samenkomen van maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen

De veranderde maatschappelijke en bestuurlijke context van sport is terug te zien in de ontwikkeling van Plangebied Sportstad Heerenveen. Zo heeft de gemeente Heerenveen via haar aandeelhouderschap in Sportstad de meer ondernemende rol gekregen die Van den Heuvel en Van Sterkenburg (2008) signaleerden. Binnen Sportstad Heerenveen wordt sport ingezet als middel voor het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente. Deze bestuurlijke ontwikkeling past in de rol die sport in de nota Tijd voor Sport (Ministerie van VWS, 2005) krijgt toebedeeld. Sportstad speelt als commerciële organisatie in op de trend van individualisering (Schnabel, 2004) door los van traditionele verenigingsverbanden sport aan te bieden. Dit bevestigt het beeld van een commercialisering van sportmarkt (Lucassen, Van Bottenburg en Van Hoecke, 2007). Een bredere, sectoroverstijgende inzet van sport blijkt uit de samenwerking tussen partijen vanuit verschillende achtergronden: voetbalclub sc Heerenveen, de gemeente Heerenveen en De Friesland Zorgverzekeraar en onderwijsinstelling Friesland College. Hiermee kan multifunctioneel sportcentrum Plangebied Sportstad Heerenveen gezien worden als gevolg van de in 4.1 beschreven ontwikkelingen in de maatschappelijke en bestuurlijke context.

6.1.2 Een ambtenarencultuur met lef

Wat betreft de veranderende rol van de overheid in de sport is in Heerenveen een opvallend spanningsveld te herkennen. Op basis van Weick (1995) is *identiteit één* van de zeven dimensies van betekenisgeving. Dit maakt dat perceptie van de identiteit van onder andere de gemeente Heerenveen van invloed is op de wijze waarop het handelen van deze actor wordt geïnterpreteerd. Vanuit het Plangebied geven actoren op twee manieren betekenis aan de positie van de gemeente Heerenveen. Allereerst spreken respondenten over een stroperige ambtenarencultuur die traag reageert op nieuwe ontwikkelingen en vanuit politieke overwegingen lastig tot besluitvorming komt. Dit past binnen het beeld dat Klijn, Edelebos, Kort en van Twist (2006) schetsen. Zij stellen dat publieke actoren vanwege hun maatschappelijke verantwoordelijkheid minder risico durven te lopen dan private partijen. Anderzijds spreken dezelfde respondenten echter ook over een gemeente met lef. Ze hebben waardering voor haar inzet bij de ontwikkeling van het Plangebied en vinden het knap dat de gemeente Heerenveen het heeft aangedurfd samen te werken met private partijen. Dit is een opvallend contrast met het beeld dat Klijn e.a. (2006) schetsen. Deze invloed van een gemeente met lef is wellicht het unieke aspect van de publiekprivate samenwerking in Heerenveen. Dit spanningsveld maakt echter eveneens duidelijk dat bestaande ideeën over de

identiteit van actoren blijkbaar zo dominant zijn, dat ze naast andere beelden kunnen blijven bestaan. Het idee van een gemeente als traag ambtenarenbolwerk blijft in Heerenveen namelijk overeind terwijl het handelen van deze gemeente met het aangaan van een risicovolle investering, het tegendeel laat zien.

6.1.3 Het verleden als blok aan het been

Een belangrijk aspect binnen dit onderzoek concentreert zich op de vraag of de verwachtingen ten aanzien van de multifunctionele samenwerking zijn waargemaakt. Dat het merendeel van de respondenten van mening is dat dit niet het geval is, kan begrepen worden op basis van een tweede dimensie van betekenisgeving, namelijk *retrospectiviteit* (Weick, 1995) of wel het verleden. Uit de resultaten blijkt dat de verwachtingen bij de ontwikkeling van het Plangebied erg hoog gespannen waren. De betrokkenen hadden een beeld van verregaande multifunctionele samenwerking op alle terreinen welke een hoge meerwaarde op zou leveren. Dit beeld van een grote gezamenlijkheid vormt nog altijd het referentiekader voor de huidige betekenisgeving. Op individueel niveau is in bijvoorbeeld het Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) en het Leerbedrijf Plangebied Sportstad Heerenveen samenwerking tot stand gekomen. De betrokkenen toetsen dit 'resultaat' echter aan het beeld van een volledige gezamenlijkheid en komen daarmee tot de conclusie dat de verwachtingen niet zijn waargemaakt. De hoge verwachtingen vanuit het verleden staan op deze manier tevredenheid over de huidige waarde van de samenwerking in de weg. Het verleden kan zodoende gezien worden als een blok aan het been van een reële waardering van wat bereikt is.

6.1.4 Illusie van gedeelde betekenisgeving

Multifunctionele samenwerking in de sport wordt in zowel de literatuur (Klein e.a., 2006; Bult-Spiering, Blanken en Dewulf, 2005) als door de respondenten gezien als een ontwikkeling die kansen biedt. Zo zou multifunctionaliteit kunnen leiden tot het ontstaan van nieuw sportaanbod, een betere afstemming tussen partijen en een bredere inzet van sport. De meerwaarde die hieruit voort zou kunnen komen, is volgens de auteurs een voorwaarde om samenwerking aan te gaan. Ook voor de respondenten speelt deze meerwaarde een belangrijke rol in de verwachtingen. Opvallend is echter de wijze waarop deze term op het Plangebied wordt gehanteerd. De geïnterviewden gebruiken *synergie* als synoniem voor meerwaarde. Hiermee hebben de ze perceptie allen hetzelfde te bedoelen, maar in de praktijk geven ze ieder een eigen invulling aan de verwachting ten aanzien van de meerwaarde. Zo betekent het voor de één financieel gewin door kostenbesparing en voor de ander gezamenlijke productontwikkeling en daarmee een verbetering van de kwaliteit. Vanuit deze illusie van gedeelde betekenisgeving lijken ze zich niet bewust van de verschillende niveaus van meerwaarde zoals in de literatuur beschreven zijn (Bult-Spiering e.a., 2005). Respondenten ontkennen hiermee de ambiguïteit die multifunctionele samenwerking met zich meebrengt en ook in de literatuur is deze keerzijde van samenwerking niet beschreven. Een context van verschillende achtergronden helpt te begrijpen waarom het niet tot gezamenlijkheid heeft kunnen komen.

6.1.5 Samenwerkingsparadox: verschillen versus gezamenlijkheid

Multifunctionele samenwerking vraagt gedeelde betekenisgeving om tot een gezamenlijke verwachting van de (meer)waarde te komen. In deze vorm van samenwerking komen echter ook per definitie partijen met een verschillende achtergrond samen. Dit zorgt voor een complexe organisatorische context. Omdat iedere actor een andere context heeft, geven de betrokkenen vanuit hun eigen *frames* (Weick, 1995) betekenis aan de verwachtingen. Hierop zijn aspecten als eigen belang en de waarde voor de eigen organisatie van invloed. Deze verschillen staan een gedeelde betekenisgeving in de weg. Dit is problematisch gezien een gedeelde verwachting ten aanzien van de meerwaarde juist het startpunt voor samenwerking is. Hiermee lijkt er sprake te zijn van een *samenwerkingsparadox*: samenwerking tussen partijen brengt per definitie verschillende achtergronden met zich mee. Deze verschillen staan een gedeelte betekenisgeving in de weg, terwijl dat juist de basis voor gezamenlijkheid is. De algehele samenwerking die de betrokkenen voor ogen hebben, maakt zichzelf daarmee onmogelijk.

Vraag is waarom de betrokkenen desondanks vasthouden aan deze illusie van samenwerking? Hierbij komt het *actor-in-context* perspectief van Anthonissen en Boessenkool (1998) in beeld. Dit perspectief belicht de invloed van de context van actoren op de betekenisgeving. Respondenten vanuit het Plangebied hebben allen de verwachting van een meerwaarde door volledige multifunctionele gezamenlijkheid. Het idee dat het Plangebied één geheel is, vormt de context voor hun betekenisgeving. Omdat dit beeld het referentiekader voor de waardering is geworden, bevestigen de actoren het beeld en blijft het zodoende in stand. Op deze wijze is het concept van het Plangebied leidend voor de verwachtingen. Verschillen worden hierin gezien als slecht, doordat ze in de ogen van de respondenten een gedeelde betekenisgeving in de weg staan. Door de focus te leggen op gezamenlijkheid, worden verschillen ontkend. Deze verschillen vormen echter wel het uitgangspunt van multifunctionaliteit. Diversiteit aan partijen en achtergronden zou daarin juist tot een meerwaarde kunnen leiden. De kracht van multifunctionaliteit wordt ondermijnd door gezamenlijkheid centraal te stellen, waarmee een spanningsveld ontstaat tussen verschillen en gedeelde betekenisgeving. Dit kan betiteld worden als het dilemma van multifunctionaliteit.

6.2 Externe gezamenlijkheid, interne fragmentatie

Om de verhoudingen tussen de participanten op het Plangebied in beeld te brengen, biedt Martin (1992) drie analyseniveaus: *integratie*, *differentiatie* en *fragmentatie*. Een analyse op deze niveaus levert het beeld op van een krachtige uitstraling versus grote verdeeldheid.

6.2.1 Gebonden in verdeeldheid

Het eerste niveau brengt vanuit een *integratieperspectief* de consensus ten aanzien van het vraagstuk in beeld. Opvallend is het sterke gezamenlijke gevoel op het Plangebied. Vrijwel alle respondenten zijn van mening bij het Plangebied te horen en voelen zich onderdeel van het multifunctionele gebied. Dit geeft het gebied een krachtige uitstraling: het Plangebied is een herkenbaar fenomeen en is een concept waar de organisaties bij willen horen. Een ander aspect waar consensus over bestaat, is de waarde die de multifunctionaliteit in zich zou hebben. Er bestaat geen discussie over of een meerwaarde in samenwerking mogelijk zou kunnen zijn. Zonder uitzondering noemen de respondenten synergie als beoogde meerwaarde van de multifunctionaliteit van het gebied. De participanten zijn het er tevens over eens dat integratie tussen de partijen niet automatisch plaats vindt. Wat betreft de invulling van de meerwaarde en de organisatie van samenwerking is de consensus echter ver te zoeken. Het integratieperspectief legt daarmee alleen een krachtige gezamenlijke uitstraling van het Plangebied bloot: er staat een opvallend multifunctioneel sportcentrum, daarover is men het eens.

Het *differentiatieperspectief* brengt eventuele subgroepen en hun onderlinge positionering in beeld. Op het Plangebied is echter geen sprake van duidelijke coalities. Afhankelijk van het thema vinden verschillende subgroepen elkaar in hun betekenisgeving. Er bestaat wel een scheiding tussen de oost- of Sportstadkant van het gebied en de 'overkant' (bijlage 1, nummer zes). Hier bevinden zich minder sportgerelateerde organisaties en hebben de participanten weinig onderling contact. Deze kant van het Plangebied laat zich het meest typeren als een standaard bedrijventerrein waar samenwerking en een beoogde meerwaarde laag op de agenda staan. Van samenwerking tussen de beide kanten is naast het delen van energievoorzieningen en parkeergelegenheid geen sprake. De grote mate van ambiguïteit op het Plangebied zoals vanuit het volgende niveau blijkt, staat wellicht een vorming van duidelijker subgroepen in de weg.

Naast de geringe consensus en steeds wisselende subgroepen, brengt het *fragmentatieperspectief* verschillen op het Plangebied in beeld. Over de waarde, invulling en mate van samenwerking bestaat voortdurend discussie. Opvallend is dat partijen vanuit consensusperspectief allen spreken over een gezamenlijk gebied, maar dat niemand antwoord kan geven op de vraag wat de bindende factor tussen de partijen is. Daarbij hanteren alle partijen een eigen definitie van multifunctionaliteit. Het ontbreken van consensus over deze twee cruciale aspecten van de

samenwerking, maakt dat alle betrokkenen een eigen invulling van de ten doel gestelde meerwaarde geven. Onder de noemer synergie verwacht de één schaalvoordeel in inkoop, waar de ander zich ten doel heeft gesteld tot een gezamenlijk product of dienst te komen. Ondanks dat de geïnterviewden het erover eens zijn dat integratie niet automatisch tot stand komt, wijst iedereen een andere verantwoordelijke aan. Zo leggen velen die rol bij Sportstad, maar ook van de gemeente Heerenveen verwachten vooral de kleinere organisaties een bindende rol. Slechts weinigen kijken naar de eigen rol of mogelijkheden en leggen de bal voornamelijk bij de aandeelhouders (ook: 6.3.1). Deze verdeeldheid en grote mate van fragmentatie zijn typerend voor de mate van samenwerking op het Plangebied. Wellicht liggen de vele verschillen tussen de participanten hieraan ten grondslag. Deze verdeeldheid zorgt voor een complexe situatie waarin de organisaties geneigd zijn voor het eigen belang te kiezen. Dit proces staat samenwerking en coalitievorming in de weg. Opvallend is dat de respondenten wel het gevoel hebben bij het gebied te horen. Vraag is of er wel sprake kan zijn van een Plangebied als geheel, gezien de ambiguïteit vele malen groter is dan de consensus. Dit verschil tussen een gevoel van gezamenlijkheid enerzijds, en grote fragmentatie anderzijds, vormt het spanningsveld in de volgende paragraaf.

6.2.2 Uitstraling en dagelijkse praktijk: twee werelden op het Plangebied

Uit de bovenstaande analyse kan aan de hand van Van den Berg (2009) het spanningsveld tussen *bovenstroom* en *onderstroom* worden blootgelegd. Bij bestudering van de waarde van samenwerking op het Plangebied valt allereerst de krachtige gezamenlijke uitstraling van het gebied op. Extern profileert het Plangebied zich als een vernieuwend multifunctioneel sportcentrum waarin een unieke samenwerking tussen publieke en private partijen tot synergie leidt. Op dit niveau bestaat consensus onder de respondenten. Deze *bovenstroom* zoals Van den Berg (2009) een dergelijke eensgezindheid naar de buitenwereld toe betitelt, staat in contrast met een grote interne verdeeldheid. Op het niveau van deze *onderstroom* is de fragmentatie ten aanzien van het vraagstuk te herkennen. Zo wijzen respondenten verschillende aspecten van multifunctionaliteit aan als bindende factor. Verder is synergie een krachtig extern begrip, maar zet iedere actor in op een andere vorm van meerwaarde. Volgens Van den Berg (2009) ontstaat deze discrepantie tussen wat naar buiten wordt uitgedragen en hoe hier vervolgens intern betekenis aan wordt gegeven doordat actoren op basis van hun eigen belang ieder een andere interpretatie van het gezamenlijk belang geven. Zoals in 6.1.5 reeds naar voren kwam, handelt iedere actor vanuit zijn eigen context of *frame*, en daarmee vanuit een eigen belang. Dit belang veroorzaakt verschillen in de wijze waarop uiting wordt gegeven aan gezamenlijkheid, de mate waarin men bereid is te investeren in samenwerking en de perceptie van de ander. Dit maakt het verschil tussen het externe beeld van het Plangebied en de interne dagelijkse praktijk begrijpelijk. Mogelijk wordt getracht door middel van een sterke gezamenlijke profilering de interne verschillen te maskeren.

Dit spanningsveld krijgt een extra dimensie aan de hand van de theatermetafoor van Verweel (1987). Hij onderscheidt in deze metafoor drie niveaus, *podium*, *coulissen* en *kleedkamers*, waarbij het podium vergelijkbaar is met de *bovenstroom* van Van den Berg (2009). In de *kleedkamers*, het laagste niveau, geven de participanten echter ieder vanuit hun eigen belang invulling aan de samenwerking. Dit niveau is vergelijkbaar met de *onderstroom* van Van den Berg. De *coulissen* vormen in deze metafoor een toevoeging op de niveaus van Van den Berg, omdat hier de confrontatie tussen extern en intern plaatsvindt. Het spanningsveld tussen *onderstroom* en *bovenstroom* verklaart de grote mate van discussie in de *coulissen* van het Plangebied. De media vormen een belangrijke ventilator voor deze discussies. Door betekenis te geven in artikelen, ingezonden brieven en interviews proberen de participanten de beeldvorming van anderen ten aanzien van de samenwerking te beïnvloeden. Ook in de discussie rondom het Thialf zijn de verhalen in de *coulissen* bepalend voor het beeld van de ander. Opvallend is dat betrokkenen het Thialf presenteren als wondermiddel om de nog niet bereikte meerwaarde in de toekomst mogelijk te maken, maar dat vervolgens een impasse ontstaat in de besluitvorming. Alle betrokkenen conformeren zich aan de externe campagne "Nederland is toe aan een nieuw Thialf" (2011), maar

individueel blijven investeringen uit (ook: 6.3.1). Deze analyse maakt duidelijk dat een krachtige gezamenlijke uitstraling gelijktijdig met interne verdeeldheid kan bestaan. Op het podium komen met name de succesverhalen en geslaagde samenwerkingsinitiatieven naar voren, terwijl de verdeeldheid in de kleedkamers alleen via onofficiële kanalen naar buiten komt. Voor Plangebied Sportstad Heerenveen betekent dit dat des te meer nadruk wordt gelegd op gezamenlijkheid, des te groter de interne verschillen. Wellicht als poging om de illusie van volledige samenwerking op te houden? In de confrontatie tussen de beide niveaus komt het machtsaspect van het vraagstuk in beeld. In de volgende paragraaf komt dit derde analyseconcept aan de orde.

6.3 Macht in samenwerking

De voorgaande concepten komen samen in de vraag welke actoren bepalend zijn voor de waarde van multifunctionaliteit en de wijze waarop samenwerking op het Plangebied tot stand komt. Door in kaart te brengen welke machtsposities de betrokken partijen bekleden en op welke wijze beïnvloeding plaatsvindt, wordt duidelijk hoe dominante betekenisgeving tot stand komt.

6.3.1 Vacuüm in verantwoordelijkheid

Door het vraagstuk te bekijken vanuit het arenamodel, kan een analyse worden gemaakt van de strijd om macht binnen het Plangebied. In de interviews werd deze strijd vaak niet letterlijk genoemd. Via de media trachten zowel direct betrokkenen als externen echter om buiten formele overleggen invloed op de besluitvorming uit te oefenen. Zo schetsen persberichten over de komst van een nieuwe directeur een beeld van de situatie waarin Sportstad en sc Heerenveen op dat moment verkeerde, namelijk die van een heroverwegingsmoment. Zo werd geprobeerd een positieve impuls aan de beeldvorming over deze organisaties te geven. Ook in de discussie rondom een nieuw Thialf wordt veelvuldig via de media invloed uitgeoefend op de besluitvorming. De directeuren van Sportstad Heerenveen en Thialf voerden via de krant een discussie over de noodzaak van nieuwbouw. Naast beïnvloeding via formele overleggen en de media, speelt ook informele beïnvloeding een belangrijke rol. In de wandelgangen, bij het koffiezetapparaat of op het terras van het Sportstad Café komen de verschillende participanten elkaar tegen.

Het machtsproces van *contested meaning* is bepalend voor het discours dat een meerwaarde van multifunctionaliteit doel van samenwerking op het Plangebied is. Klijn e.a. (2006) signaleren dat afstemming en besluitvorming in een samenwerkingsproces plaatsvinden in wisselende arena's, welke niet voor alle partijen toegankelijk zijn. Dit creëert een situatie van ongelijkheid. Zo heeft er overleg plaats tussen de drie aandeelhouders: de gemeente Heerenveen, sc Heerenveen en De Friesland Zorgverzekeraar. Friesland College, huurders, bonden en overige betrokkenen maken hier geen onderdeel van uit. Tevens bestaat er intensief overleg tussen Sportstad en de gemeente Heerenveen, Sportstad en het Friesland College en Sportstad en sc Heerenveen. Verder kennen de deelnemers aan de Gezondheidsboulevard een eigen overleg en werken de bonden onderling sterk samen. In deze verschillende arena's bespreken actoren de samenwerkingsmogelijkheden, geven participanten betekenis aan de waarde van het gebied en worden verwachtingen ten aanzien van de toekomst geformuleerd. Dit leidt tot verschillende niveaus van gedeelde betekenisgeving en staat volledige gezamenlijkheid in de weg, temeer er geen overlegorgaan bestaat ten aanzien van het gehele gebied.

Opvallend is dat Sportstad tot de meeste arena's toegang heeft en daarmee over meer informatie dan andere participanten beschikt. Dit geeft Sportstad een grotere machtspositie dan andere actoren. Sportstad is hiermee in de positie om kansen voor samenwerking tussen andere partijen op te merken en desgewenst te faciliteren. Momenteel zet zij deze positie niet in, terwijl veel participanten dit wel verwachten. Sportstad Heerenveen ziet zichzelf als centrale organisatie op het Plangebied, maar heeft niet als primair doel samenwerking tussen partijen te stimuleren of faciliteren. Op deze wijze wordt de verantwoordelijkheid voor het slagen van de samenwerking door de respondenten bij een organisatie gelegd die zichzelf een andere identiteit toekent. Anderzijds

lijken participanten het eveneens niet te accepteren wanneer Sportstad een dominante rol op zich neemt. Het lijkt hiermee alsof de participanten zelf geen verantwoordelijkheid voor samenwerking op zich willen nemen, maar tevens de touwtjes niet uit handen willen geven. Dit maakt het voor Sportstad lastig positie te kiezen en creëert een vacuüm wat betreft verantwoordelijkheden. Welk spanningsveld dit oplevert voor de besluitvorming ten aanzien van samenwerking, wordt mooi geïllustreerd door de casus Thialf. Dit proces dreigde een aantal keer in een impasse te raken doordat enerzijds alle partijen invloed uitoefenden, maar anderzijds niemand de verantwoordelijkheid nam. Naast een vacuüm in verantwoordelijkheid voor de samenwerking op het Plangebied, bestaat een spanningsveld in de verhoudingen tussen overheid, markt en burger. Dit machtsaspect komt in de laatste paragraaf aan de orde.

6.3.2 De positie van civil society onder druk: participatieparadox

Deetz (2000) spreekt in relatie tot macht over *lost voices*, of wel partijen die een gerichte machtspositie bekleden. In de samenwerking tussen publiek en privaat op het Plangebied is het de vraag welke rol van de burgermaatschappij of civil society in de driehoek overheid, markt en burger inneemt. In de literatuur wordt de veranderende rol van de overheid specifiek uitgelicht (Van den Heuvel en Van Sterkenburg, 2008; Edwards, 2009; Dekker, 2002; Verhoeven en Ham, 2010). Het Plangebied kan gezien worden als het resultaat van deze veranderende rol waarbij dit onderzoek zich richt op de betekenis van deze ontwikkeling. Op basis van Smith (2010) rijst de vraag in hoeverre de gemeente Heerenveen de investeringen kan verantwoorden. De gemeente dicht een maatschappelijke functie toe aan het Plangebied door zich ten doel te stellen de faciliteiten naar een hoger plan te brengen en een ruimer aanbod te bieden om zodoende de burger te laten profiteren van de synergetische meerwaarde. De gemeente besteedt haar sportbeleid echter grotendeels uit aan het commerciële Sportstad, waarmee de machtspositie van de civil society onder druk komt te staan. Zo heeft de burger geen toegang tot de formele besluitvormingsarena's en kan alleen van buitenaf haar mening ventileren. Hiermee participeert deze actor niet in de besluitvorming op het Plangebied, maar ondervindt wel de gevolgen. Het is de vraag in hoeverre de gemeente dit maatschappelijk kan verantwoorden. Zo maakt Sportstad als professionele organisatie gebruik van subsidies die ook bij niet-professionele organisaties terecht hadden kunnen komen. De sportaccommodaties hebben wat betreft verhuur een groot belang bij de participatie van verenigingen en ook bij de organisatie van evenementen is de inbreng van vrijwilligers cruciaal. Deze enerzijds geringe betrokkenheid van de burger en anderzijds afhankelijkheid van diezelfde groep veroorzaakt een spanningsveld tussen overheid en civil society. Er lijkt sprake van de *participatieparadox* waar Verhoeven en Ham (2010) over spreken. Dit is een opmerkelijke ontwikkeling in de Nederlandse sportsector die in de discussie van dit onderzoek nader aan bod komt. Wel lijkt deze analyse het beeld te bevestigen dat de burger door de samenwerking tussen publiek en privaat in de sport steeds verder van de besluitvorming af komt te staan. Uit onderzoek van Boessenkool, van Eekeren en Lucassen (2008) blijkt de positie van de vrijwilliger in de sport onder druk te staan. Het is de vraag waar de grens ligt en wat het betekent voor de betrokkenheid voor de Heerenveense burger en gebruiker van het Plangebied. Dit is een belangrijk discussiepunt voor de toekomst van het Plangebied Sportstad Heerenveen en de sportsector als geheel.

6.4 Samengevat: kernanalyse

Door de verschillende analyseconcepten met elkaar in verband te brengen, blijkt complexiteit van samenwerking de kern van het vraagstuk te zijn. De grote fragmentatie op het Plangebied maakt dat de vraag gesteld kan worden of er sprake kan zijn van één gebied. Anderzijds heeft het multifunctionele sportcentrum wel een krachtige uitstraling en zijn de accommodaties gerealiseerd door samenkomen van publiek en privaat. Deze uitstraling is het resultaat van samenwerking: er is daarmee wel degelijk sprake van gezamenlijkheid. Op basis van de verwachting van synergie en intensieve samenwerking, 'het idee' van Plangebied Sportstad Heerenveen, trekken respondenten de conclusie dat de samenwerking nog niet voldoende meerwaarde opgebracht heeft. Nieuwe verwachtingen, zoals ten aanzien van een nieuw Thialf, scheppen een beeld voor de toekomst. Het

is echter de vraag of op deze wijze de geschiedenis zich niet zal herhalen: is één van de actoren in de toekomst bij machte partijen samen te brengen, te binden en tot een gedeelde betekenisgeving te komen? En wat betekent het voor de positie van civil society wanneer de samenwerking tussen publiek en privaat verder geïntensiveerd wordt. Ambigüiteit in betekenisgeving staat volledige samenwerking in de weg. Echter, samenwerking tussen partijen leidt per definitie tot verschillen welke juist de kracht van multifunctionaliteit vormen. Dit kan betiteld worden als het dilemma van multifunctionele samenwerking. Verschillende functionaliteiten brengen verschillende actoren met zich mee en leiden tot fragmentatie. Fragmentatie ten aanzien van de meerwaarde staat gezamenlijkheid in de weg, waarmee deze vorm van samenwerking zijn eigen illusie lijkt te creëren. Met deze kernanalyse kan de overstap gemaakt worden naar de conclusies van dit onderzoek.

7 Conclusies

Op basis van de interpretatie van de data in de analyse, is het nu mogelijk conclusies ten aanzien van de hoofd- en deelvragen te trekken. De theoretische deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 4 en diende als kader voor het bevragen van de empirie. Om het vraagstuk te beantwoorden, komen allereerst de drie deelvragen aan bod. Deze drie deelconclusies vormen vervolgens de basis voor een eindconclusie in de beantwoording van de hoofdvraag.

7.1 Het begin: te mooi om waar te zijn?

Welke verwachtingen hadden betrokkenen op management- directie- en bestuurlijk niveau van de multifunctionele waarde van Plangebied Sportstad Heerenveen bij toetreding tot dit gebied?

Bij de ontwikkeling van de plannen voor het Plangebied waren de verwachtingen hoog gespannen. De aandeelhouders, sc Heerenveen, De Friesland Zorgverzekeraar en de gemeente Heerenveen, hadden een intensieve multifunctionele samenwerking voor ogen. Deze multifunctionaliteit bestond uit een breed aanbod van faciliteiten en mogelijkheden gefundeerd op een unieke samenwerking tussen publiek en privaat. Deze samenwerking moest tot synergie als meerwaarde leiden: één plus één is drie. Het idee was overal waar mogelijk samen te werken op het gebied van sport en gezondheid en zoveel mogelijk als één geheel naar buiten te treden. Over de invulling van de gewenste synergie bestond geen concreet beeld. Doordat iedere organisatie vanuit zijn eigen belang naar de verwachte meerwaarde keek, kwam het niet tot een gezamenlijke verwachting. Parallel bleef echter wel het doel bestaan om gezamenlijk tot één synergetisch geheel te komen. Dit idee werd met trots uitgedragen en had een grote aantrekkingskracht op andere partijen in de sport. Ook zij sloten zich aan bij het gezamenlijke concept Plangebied Sportstad Heerenveen en hadden hoge verwachtingen van de kansen en mogelijkheden die de multifunctionaliteit de eigen organisatie zou bieden. In de dagelijkse praktijk waren de participanten echter voornamelijk bezig de eigen organisatie van de grond te krijgen en de positie die ze ten opzichte van andere participanten innamen, te behouden. Dit leidde tot een zelfgerichte opstelling, onderlinge concurrentie en weinig kennis van de andere partijen op het gebied. Sportstad Heerenveen profileerde zich als nieuwe organisatie als het middelpunt van het Plangebied en ontwikkelde in rap tempo nieuwe activiteiten. Dit leidde echter tot onduidelijkheid over haar kernwaarden en positie, waardoor huurders niet goed wisten wat ze konden verwachten en zodoende hun eigen plan trokken. Kortom: verwachtingen waren hoog gespannen, maar niemand wist eigenlijk hoe dit te bereiken en richtte zich in deze onduidelijkheid op de eigen positie. Deze processen hebben het Plangebied gemaakt tot wat het nu is.

7.2 Heden: de complexiteit van gezamenlijkheid

Hoe ervaren betrokkenen op management- directie- en bestuurlijk niveau het functioneren binnen Plangebied Sportstad Heerenveen, welke waarde kennen zij toe aan de multifunctionele samenwerking en hoe komt deze betekenisgeving tot uitdrukking?

Op de vraag wat het Plangebied tot op heden aan samenwerking en meerwaarde heeft opgeleverd, zijn de respondenten het eens: de verwachtingen zijn nog niet waargemaakt, volgens sommigen is het resultaat zelfs teleurstellend. Het ontbreekt aan zicht op waar andere participanten mee bezig zijn en een organisatie die het heft in handen neemt. Veel partijen dichten Sportstad die rol toe en verwachten dat zij partijen bindt, kansen signaleert en de samenwerking initieert of faciliteert. Sportstad zelf wenst wel een centrale rol te vervullen, maar ziet dit niet als haar grootste verantwoordelijkheid. De dagelijkse praktijk van multifunctioneel samenwerken, blijkt complexer

dan de ideeën van synergie bij de ontwikkeling van het gebied deden vermoeden. De multifunctionaliteit van partijen uit diverse sectoren (onderwijs, zorg en gezondheid) en publiek en privaat brengt verschillende achtergronden bijeen op het gebied. Deze achtergronden komen niet zomaar samen in een gedeeld belang. Doordat besluitvorming op verschillende niveaus plaatsvindt en de participanten verschillen van omvang en perceptie van de mogelijke meerwaardes, blijkt het lastig om de verwachtingen te realiseren.

Anderzijds is er wel een prachtig complex met een krachtige uitstraling gerealiseerd, dat als voorbeeld fungeert voor andere gemeenten en vergelijkbare projecten. De gemeente Heerenveen heeft een unieke samenwerkingsovereenkomst met sc Heerenveen en De Friesland Zorgverzekeraar en de samenwerking tussen andere participanten onderling heeft veel moois voortgebracht. Voorbeelden hiervan zijn het Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) en het Leerbedrijf tussen Sportstad en het Friesland College. Dat deze succesverhalen desondanks niet tot een gevoel van tevredenheid bij de participanten hebben kunnen leiden, is te begrijpen vanuit het idee van volledige gezamenlijkheid dat nog altijd bepalend is voor de verwachtingen. Huidige resultaten worden getoetst aan de hoge verwachtingen van vijf jaar geleden, ondanks dat de meeste betrokkenen noemen dat dit geen realistisch beeld is. Geïnterviewden zijn nog veel bezig met ervaringen uit het verleden en wat mogelijk had kunnen zijn. Dit veroorzaakt frustraties en tegenstellingen die de huidige samenwerking in de weg staan. Het Plangebied is echter wel een concept waar de meeste respondenten graag bij willen horen en waarbinnen niemand lijkt te twijfelen aan de mogelijkheden die het concept in zich heeft. Nu het Plangebied vijf jaar operationeel is, lijkt het moment aangebroken de stand van zaken te evalueren. Respondenten kijken naar wat bereikt is en spreken over een nieuwe fase om doelen ten aanzien van de samenwerking te herformuleren. De komst van nieuwe directeuren bij Sportstad, sc Heerenveen en het Friesland College kan een nieuwe start betekenen. Dit maakt de overstap naar de verwachtingen ten aanzien van de toekomstige samenwerking.

7.3 Toekomst: Thialf als wondermiddel

Welke verwachtingen hebben managers, directieleden en bestuurders ten aanzien van multifunctionele samenwerking in de toekomst van Plangebied Sportstad Heerenveen en welke betekenissen worden gegeven aan de organisatie van deze verwachtingen?

Verwachtingen ten aanzien van de toekomst van samenwerking op het Plangebied concentreren zich grotendeels op het Thialf. Een nieuw ijsstadion op de Noordplot van het Plangebied zou de bepalende factor zijn voor het kunnen benutten van de mogelijke meerwaarde van multifunctionele samenwerking. Met name respondenten vanuit het Plangebied zelf verwachten dat de komst van het Thialf gaat zorgen voor nieuwe samenwerkingsmogelijkheden, een grotere aantrekkingskracht van het gebied op bedrijven en bezoekers en een nieuwe impuls voor de gezamenlijkheid. Hiermee lijken de respondenten het Thialf als een wondermiddel te zien voor alle verwachtingen die tot op heden niet waargemaakt zijn. Deze verwachtingen zijn echter niet concreet ingevuld. Duidelijk is dat Sportstad verantwoordelijk zou moeten worden voor de exploitatie, maar dit betekent niet dat er daarmee geen discussie is. Thialf zelf vreest voor haar eigenheid en de besluitvorming omtrent de toekomst van het Thialf verloopt moeizaam. Van de overheid, gemeente, provincie en het Rijk, is wederom een grote investering nodig, waarbij de verantwoording richting de burger in beeld komt. Doordat overheid en bedrijfsleven steeds meer gezamenlijk optreden, komt de burger als gebruiker buiten schot te staan. Dit terwijl het multifunctionele aanbod in eerste instantie ten goede zou moeten komen aan de gebruiker: Sportstad is afhankelijk van deze groep wat betreft de exploitatie en de gemeente heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van haar inwoners. Met de gemeentelijke bezuinigingen en een toenemende inzet van sport als middel in het vooruitzicht, vormt dit spanningsveld een belangrijk thema voor de toekomst van het Plangebied. Het is de vraag of de burger in deze ontwikkelingen niet uit het oog verloren wordt.

Wat betreft de verantwoordelijkheid voor de organisatie van de samenwerking zal Sportstad een belangrijke functie gaan vervullen. Respondenten verwachten een bindende rol, maar geven hier tevens allen een eigen invulling aan. Voor Sportstad is het daarmee de vraag welke positie zij hierin gaat vervullen en hoe zij grip kan houden op het verwachtingspatroon van de andere participanten. In de toekomst zal de complexiteit van samenwerking blijven bestaan. Een uitbreiding van het aanbod en betrokken partijen brengt nog meer verschillende achtergronden, belangen en manieren van doen met zich mee. Vraag is of een totale gezamenlijkheid en samenwerking op alle gebieden wel haalbaar is, of dat de multifunctionaliteit van het gebied voldoende waarde oplevert door de samenwerkingsmogelijkheden op individueel niveau.

7.4 Plangebied Sportstad Heerenveen: samen sterker?

Welke betekenissen geven betrokkenen op management- directie- en bestuurlijk niveau van Plangebied Sportstad Heerenveen multifunctionele organisatie van sport en welke samenwerkingsprocessen spelen hierbij een rol?

Uitgangspunt van samenwerking op het Plangebied is dat de gezamenlijkheid een meerwaarde voor alle betrokkenen op zou kunnen leveren: samen sterker zijn. Dit blijkt in de dagelijkse praktijk echter makkelijker gezegd dan gedaan. De krachtige externe uitstraling spreekt tot de verbeelding, maar staat in contrast tot de dagelijkse praktijk van interne verdeeldheid. Samenwerking brengt complexe processen van verschillende belangen, achtergronden en verwachtingen met zich mee, waarin gezamenlijke betekenisgeving onmogelijk lijkt. Dit onderzoek heeft in beeld gebracht dat het idee van een volledige samenwerking een illusie is. Multifunctionaliteit betekent niet automatisch een meerwaarde voor alle betrokken partijen. Te hoge verwachtingen hebben in Heerenveen eerder geleid tot teleurstelling dan tevredenheid, ondanks dat met de bouw van het complex en de oprichting van onder andere CTO Heerenveen en het Leerbedrijf iets moois gerealiseerd is. Het beeld van volledige samenwerking als referentiekader, maakt dat wat wel bereikt wordt, nooit voldoende is. Tevens ondermijnen de actoren de kracht van multifunctionaliteit door verschillen te ontkennen in de focus op gezamenlijkheid. Het Plangebied heeft tot stand kunnen komen door een samenwerking tussen publiek en privaat. Dit zet echter de positie van de burger als gebruiker onder druk en roept de vraag op hoe dit zich in de toekomst gaat manifesteren. Met de verwachting dat het Thialf voor het realiseren van de beoogde meerwaarde kan zorgen, is het de vraag of de geschiedenis zich niet zal gaan herhalen. Nu wederom het idee van een integrale gemeenschappelijkheid ontstaat, ligt teleurstelling in de toekomst op de loer. De verwachting van gezamenlijkheid door de komst van het Thialf doet wederom geen waarde aan de diversiteit van de praktijk. De verschillen die de vrijwilligerscultuur van het Thialf met zich mee brengt, worden door de respondenten van het Plangebied ontkend of gebagatelliseerd. Dit zal in de toekomst eerder tot verwijdering dan gezamenlijkheid leiden. Kortom, de uitdrukking *samen sterker* is minder voor de hand liggend dan het op het eerste oog doet lijken.

8 Discussie

In dit discussiehoofdstuk worden de gevonden conclusies van dit onderzoek in breder perspectief geplaatst, om zo iets te zeggen over hun maatschappelijke betekenis. Allereerst is het de vraag wat de gevonden resultaten voor de Nederlandse sportsector en maatschappelijke ontwikkelingen betekenen. Vervolgens komt de reikwijdte van het onderzoek zelf aan de orde en blijkt waar mogelijkheden voor vervolgonderzoek liggen.

8.1 De kracht van verschillen

Dit onderzoek heeft door middel van een case study nuances aangebracht in de betekenis van multifunctionele samenwerking in de sport. Samenwerking kan tot een meerwaarde voor de betrokken partijen leiden, maar het beeld dat een gezamenlijke synergie tussen vele actoren automatisch ontstaat, is een illusie. Samenwerking brengt een complexiteit aan verschillen met zich mee, die juist ook voor verwijdering van partijen en meer discussie en conflict kunnen zorgen. Doordat deze vorm van samenwerking in de sportsector opkomend is en een veelal positieve connotatie heeft, poort dit onderzoek een meer realistische kijk op zaken te bieden. Waar bij de start van dergelijke projecten alle partijen juichen over alle prachtige synergetische mogelijkheden, blijkt de praktijk na een aantal jaar weerbarstiger. Organisaties zijn in eerste instantie gericht op het behouden van de eigen positie en handelen in het eigen belang. Het vraagt een investering om tot een gedeelte betekenisgeving te komen. Het samenbrengen van twee partijen met een verschillende achtergrond is lastig genoeg, laat staan een groot aantal actoren zoals bij multifunctionele samenwerking het geval is. Desondanks biedt multifunctionaliteit ook vele kansen. Zoals uit dit onderzoek bleek, ontstaan tussen individuele partijen vaak mooie initiatieven en vormen van samenwerking. Met name schaalvoordeel en het concentreren van aanbod leveren een meerwaarde op voor zowel aanbieder als gebruiker. Door verschillen niet uit de weg te gaan, kan ruimte geboden worden aan de kracht van multifunctionaliteit: diversiteit. Een meer reële kijk op zaken voorkomt een tunnelvisie op overeenkomsten en doet meer waarde aan de complexiteit van de werkelijkheid.

8.2 Civil society geïsoleerd?

Wat betreft de gebruiker van multifunctionele sportaccommodaties heeft dit onderzoek een tweede kanttekening opgeleverd. In multifunctionele samenwerking komen vaak publieke en private partijen samen. Het vervagen van grenzen tussen deze beiden blijkt voor een verschuiving van de positie van de burger of civil society te zorgen. Waar voorheen de sportsector georganiseerd werd voor en door de sporter, heeft een vermarkting van de sector ertoe geleid dat commerciële bedrijven gedeeltelijk het sportaanbod op zich nemen. De overheid zoekt samenwerking met deze partijen om maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Subsidies komen gedeeltelijk terecht bij bedrijven die betaalde krachten inzetten op activiteiten die voorheen voor rekening kwamen van vrijwilligers. Dit veroorzaakt een spanningsveld ten aanzien van de positie van de civil society, gezien de burger juist de doelgroep van overheid en markt vormt. Het is de vraag hoe deze verhoudingen zich in de toekomst zullen manifesteren: slaat publiekprivate samenwerking niet de plank mis doordat de burger te ver buiten schot gezet wordt? En raakt de vrijwilliger in de sport niet zijn betrokkenheid kwijt door de professionalisering van haar taken? In 4.3.1 is sprake van een blinde vlek voor de burger of gebruiker. Vertaald naar Sportstad Heerenveen zou dit kunnen betekenen dat de betrokkenheid van de burger verloren gaat. Wanneer deze groep Sportstad in de toekomst links zou laten liggen en zich bijvoorbeeld zelf gaat organiseren, ontstaat voor het Plangebied een problematische situatie. In dat geval missen de activiteiten hun doel en is het de vraag in hoeverre de gemeente haar investeringen in een project dat draagvlak mist, kan verantwoorden. Ook wat betreft vrijwilligers kan een probleem ontstaan. Wanneer zij zich niet voldoende betrokken voelen en afhaken, zullen evenementen volledig betaald georganiseerd moeten worden. Naast de vraag of

dit financieel haalbaar is, verdwijnt daarmee ook de traditionele sportorganisatie van voor en door de sporter. Juist met de discussie rondom een nieuw Thialf is dit een interessant punt, gezien de vrijwilligerscultuur in het huidige Thialf een belangrijke waarde heeft. Een verhuizing naar het commerciële Plangebied betekent hierin een omslag en mogelijk veel weerstand. De veranderende verhoudingen tussen overheid, markt en burger in de sport kunnen daarmee voor structurele veranderingen in de organisatie van sport in Nederland zorgen. Het is de vraag waar de grens van deze ontwikkeling ligt. Verhoeven en Ham (2011) stellen dat een kleiner wordende overheid die intensiever samenwerkt met de markt, een actieve burger tegenover zich vraagt. Het tegenovergestelde kan echter wel eens het geval zijn, omdat de burger juist zijn betrokkenheid verliest. Vraag is wat dit voor de maatschappelijke verhoudingen in de toekomst gaat betekenen. Hiermee kan de overstap gemaakt worden naar de mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

8.2 Vervolgonderzoek en reikwijdte

Dit onderzoek kent zijn beperkingen. Zo ligt de focus op betekenisgeving door betrokkenen op management- directie en bestuurlijk niveau. De positie van de burger en gebruiker blijkt onder druk te staan, maar onduidelijk is hoe deze groep de verschuiving ervaart. Een vervolgonderzoek zou zich op deze kant van het verhaal kunnen richten en zo de verhoudingen specifiek in beeld kunnen brengen. Vraag is hoe de burger omgaat met de veranderende verhoudingen en wat dit betekent voor de betrokkenheid bij sport. Burgerparticipatie, professionalisering en maatschappelijke verantwoordelijkheid kunnen hierin thema's zijn.

Verder is het interessant de casus Heerenveen na een besluit ten aanzien van het Thialf in kaart te brengen. Vraag is wat een besluit voor de samenwerking op het Plangebied gaat betekenen. Komt de verwachte meerwaarde bij de komst van het Thialf naar het Plangebied wel uit de verf, of maakt het de situatie juist complexer? En hoe ervaren gebruikers en vrijwilligers van het Thialf deze verandering? Hoe ontwikkelt zich hun machtspositie en wat betekent dit voor de betrokkenheid? Een mogelijkheid is om iedere vijf jaar een inventarisatie te houden onder partijen op het Plangebied om aan de hand daarvan doelen bij te stellen of te herformuleren. Sportstad zou hier een initiërende rol in kunnen hebben. Ook het Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) levert een interessant vraagstuk op als toonbeeld van gezamenlijkheid op het gebied. Kan het CTO deze positie in de toekomst vasthouden en wat betekent de gezamenlijke organisatie voor de topsporters in Heerenveen? Heeft het tot een meerwaarde geleid en zo ja, in welk opzicht en voor wie? Breder bezien is dit ook een interessant vraagstuk voor de andere CTO's in Nederland, welke ook in het leven zijn geroepen om samenwerking te stimuleren. Is dit een realistisch doel en hoe draagt het bij aan de ontwikkeling van de sportsector als geheel? Is multifunctionele organisatie de toekomst van sport in Nederland? En wat betekent dit voor de positie van sportverenigingen?

Een case study heeft dit onderzoek uitvoerbaar gemaakt, maar tevens beperkt. De onderzochte multifunctionele samenwerking in Heerenveen heeft tot de beschreven conclusies geleid, maar andere cases zouden een ander beeld kunnen schetsen van de processen van samenwerking en multifunctionaliteit. Dit onderzoek is een momentopname geweest van de uitwerking van het vraagstuk op dit moment op het Plangebied Sportstad Heerenveen. Dit biedt aanknopingspunten voor ontwikkelingen die gaande zijn in de sportsector en handvatten voor Heerenveen om de toekomst tegemoet te treden. De maatschappij is echter voortdurend in ontwikkeling en iedere specifieke combinatie van factoren en omstandigheden zal tot nieuwe vraagstukken leiden. Daarmee is onderzoek nooit af.

Bronvermelding

Wetenschappelijke literatuur

- Athonissen, A. en J. Boessenkool (1998) *Betekenis van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*, Utrecht: ISOR
- Boessenkool, J., F. van Eekeren en J. Lucassen (2008) *Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!*, 20 oktober 2010 verkregen via www.sportutrecht.nl
- Brinkhof, S.R.A. en E.R. van Zwieten (2009) *Heerenveen: Sportstad voor iedereen?*, Bachelorscriptie: Universiteit Utrecht
- Bult-Spiering, M., A. Blanken en G. Dewulf (2005) *Handboek publiekprivate samenwerking*, Utrecht: LEMMA BV
- Deetz, S. (2000), Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy, in: Frost, P.J., A.Y. Lewin en R.L. Daft (2000), *Talking About Organization Science*, London: Sage Publications, p. 123-152
- Dekker, P. (2002) *De oplossing van de civil society – Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*, Den Haag: SCP
- Edwards, M. (2009) *Civil Society – Second Edition*, Cambridge, UK: Polity Press
- Glesne, C. (2006) *Becoming Qualitative Researchers. An introduction*, Boston: Allyn and Bacon
- Klijn, E., J. Edelebos, M. Kort en M. van Twist (2006) *Management op het grensvlak van publiek en privaat. Hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke PPS-projecten*, Den Haag: LEMMA
- Lucassen, J., M. van Bottenburg en J. van Hoecke (2007) *Sneller Hoger Beter Sterker. Kwaliteitsmanagement in de sport*, Nieuwegein/s-Hertogenbosch: Arko Sports Media/W.J.H. Mulier Instituut
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford: University Press
- Mouwen, C.A.M. (2004) *Strategische planning voor de moderne non-profitorganisatie*, Assen: Koninklijke Van Gorcum BV
- Noordegraaf, M. (2008) *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*, Bussum: Coutinho
- Reed, M. (2003) 'The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls', in: Tsoukas, H.&C. Knudsen (2003): *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford: Oxford University Press, p. 289-309
- Rubin, H.J. en I.S. Rubin (2005) *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data – second edition*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Sam, M.P. (2009) The public management of sport. Wicked problems, challenges and dilemmas. *Public Management Review*, 11(4), 499-514
- Schnabel, P. (2004) *Individualisering & sociale integratie*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- Schotanus, F. (2010) Landstede bouwt aan Zwolse sportboulevard. *Sport en strategie*, 4(9), 11
- Smith, S.R. (2010) Hybridization and nonprofit organizations: The governance challenge, *Policy and society*, 29 (2010), 219-229
- Tennekes, J. (1995) 'Cultuur: structuren en handelen' en 'Organisatiecultuur: definitie en inhoud', in: *Organisatiecultuur: een antropologische visie*, Leuven/Apeldoorn: Garant, p. 15-37
- Tiessen-Raaphorst, A., D. Verbeek, J. de Haan en K. Breedveld (2010) *Sport: een leven lang. Rapportage sport 2010*, Den Haag/s-Hertogenbosch: Sociaal en Cultureel Planbureau/W.J.H. Mulier Instituut
- Van Bottenburg, M. (2007) Om de sport verenigd. In: J. Duyvendak en M. Otto, *Sociale kaart van Nederland (225-239)*, Amsterdam: Boom
- Van den Berg, B.M. (2009) *Net het echte leven, belangen macht en illusies in professionele teams*, Leiden: Sidestone Press

- Van den Heuvel, M. en J. van Sterkenburg (2008) *De ondernemende overheid in de sport – Publiek ondernemerschap en new public management in de lokale sportsector*, Nieuwegein: Arko Sports Media
- Van der Roest, J. (2011) *Hybridisering van sportverenigingen*. Onderzoek naar het functioneren van voetbalverenigingen en voetbalscholen, 's-Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut
- Verhoeven, I. en M. Ham (red) (2010) *Brave burgers gezocht. De grenzen van de activerende overheid*, Amsterdam: Van Genneep
- Verweel, P. (1987). *Universiteit: verandering en planning*. Een ideologisch antropologische studie (diss.). Utrecht: ISOR.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications
- Yin, R.L. (2009) *Case study research. Design and methods*. Los Angeles etc.: Sage, 24-53
- 't Hart, H., H. Boeije en J. Hox (2005) *Onderzoeksmethoden*, Den Haag: Boom onderwijs

Beleidsdocumenten

- Dietz Communicatie (2010) *Praat mee over de toekomst van Thialf – Verslag maatschappelijk debat toekomst Thialf*
- Gemeente Heerenveen (2010) *Samenvatting Visiedocument Nieuw Thialf*
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2005) *Nota Tijd voor Sport*
- NOC*NSF (2009), *Olympisch Plan 2028 - Heel Nederland naar Olympisch niveau - plan van aanpak op hoofdlijnen*
- Sportstad Heerenveen (2009) *Be part of the World of sport, an inspiration for a better life, Jaarplan 2010 Sportstad Heerenveen BV*
- Sportstad Heerenveen (2010) *Jaarplan 2011 Sportstad Heerenveen b.v.*

Media

- Annema, P. (2009, november 21) Sportstad wekt het dorp Heerenveen tot leven; De Friese ambities rusten op vier pijlers: werk, gezondheid, wellness en lifestyle. *De Volkskrant*, p.p. 27
- Butter, J.C. (2011, maart 23) In Apeldoorn zijn ze er klaar voor. Nu echt – Bij de NK baanwielrennen ging alles mis in het nieuwe Omnisport-stadion, bij de WK moet het nu goed gaan. *Nrc.next*, pp. 14-15
- Leeuwarder Courant (2011 maart 29) Verbinder en vernieuwer gemeente Heerenveen, *Leeuwarder Courant*, p.p. 11
- Sportstad Heerenveen (2010, mei 20) John Bos nieuwe algemeen directeur Sportstad, *Persbericht*

Internet

- www.rijksoverheid.nl (geraadpleegd 5 april 2011)
- www.sc-heerenveen.nl (geraadpleegd 31 maart 2011)
- www.sportstad.nl (geraadpleegd 31 maart 2011, 6 april 2011)
- www.heerenveen.nl (geraadpleegd 6 april 2011)
- www.nocnsf.nl (geraadpleegd 7 april 2011)

Bijlagen

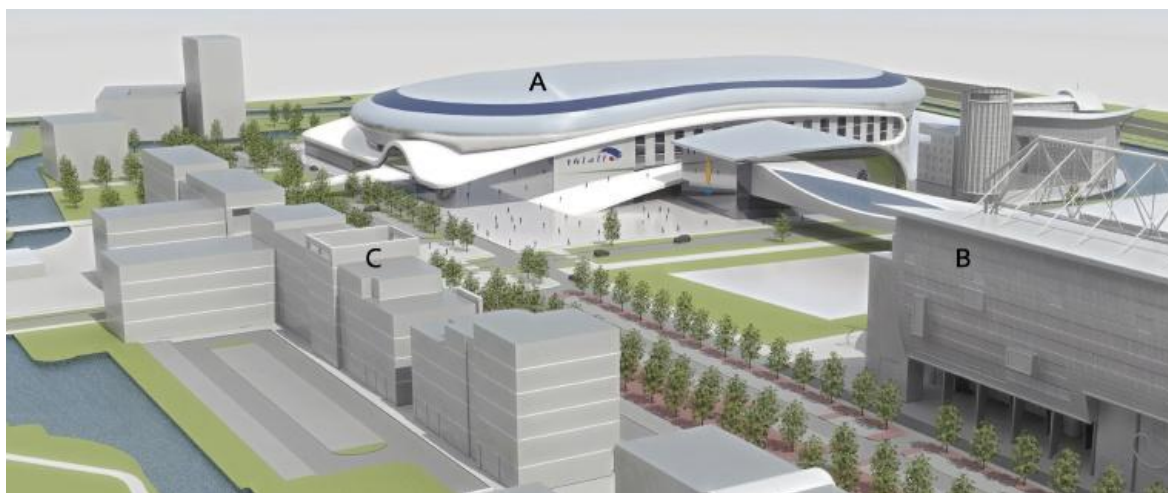
Bijlage 1 – Overzicht Plangebied Sportstad Heerenveen



1. Gezondheidsboulevard (o.a. psychologie, Zorggroep Friesland, fysiotherapie, De Friesland Zorgverzekeraar, sportmedisch advies)
2. LifeStyle Passage (o.a. klimhal, wellness, schoonheidssalon privékliniek, fitness, oogkliniek en tandheelkunde)
3. Sportcentrum (sporthallen, turnhal, zwembad, squash, dojo)
4. Sportstad Heerenveen
5. Friesland College (CIOS)
6. Bedrijven en sportbonden (KNVB, NeVoBo, KNKB)
7. Stadion sc Heerenveen

(Bewerking van Sportstad Heerenveen, 2010)

Bijlage 2 – Optie voor locatie nieuw Thialf op de Noordplot: Oost-West situering



- A** Nieuw te bouwen Thialf op de Noordplot van het Plangebied
- B** Stadion sc Heerenveen
- C** Kantoren met bedrijven en sportbonden (KNVB, NeVoBo, KNKB)

(Bewerking van Gemeente Heerenveen, 2010)

Bijlage 3 – Topiclijst interviews

Welkom en dank

Introductie interviewer en onderzoek

Doel van gesprek en anonimiteit

Goedkeuring opname apparatuur

Opening: *Hoe is uw organisatie betrokken geraakt bij Plangebied Sportstad Heerenveen?*

Thema 1: Plangebied Sportstad Heerenveen als multifunctioneel sportcentrum (ontstaan)

Wat verstaat u onder een multifunctioneel sportcentrum?

- Verwachtingen, beelden, motieven;
- Doelstelling (beleid): organisatie & plangebied als geheel
- Specifiek: financiële verwachtingen
- Gezamenlijkheid, interactie
- Multipartijensamenwerking (sectoren: onderwijs, sport, gezondheid), multidisciplinair
- Samenwerking, proces

Thema 2: Waardering van multifunctionaliteit (samenwerking)

Hoe waardeert u de multifunctionele samenwerking binnen Plangebied Sportstad Heerenveen?

- Hoe uiting aan multifunctionaliteit? Keuzes
- Wanneer is de multifunctie geslaagd?
- Samenwerking, gezamenlijkheid
- Intersectorale samenwerking
- Meerwaarde: verschillende niveaus
 - nieuwe producten
 - synergie
 - kostenvoordeel
 - snellere realisatie (publieke) doelen
- Meerwaarde ten opzichte van voorheen: verandering?
- Financieel rendement
- Wanneer winstgevend (zakelijk vs. uitstraling): investeringen?
- Verantwoordelijkheden en motieven (macht, belangenbehartiging)
- Communicatie
- Mogelijkheden benut?
- Verwachtingen beantwoord?



Thema 3: Toekomst

Wat verwacht u voor de toekomst van multifunctionele samenwerking binnen Plangebied Sportstad Heerenveen?

- Planning, duur, termijn
- Concrete doelstellingen
- Verwachtingen: minimaal en hoger doel
- Rol/functie van sport
- Financieel
- Naamgeving

- Gezamenlijkheid (communicatie)
- Kansen, mogelijkheden, ruimte (verbreding, verdieping)
- Verantwoordelijkheden (actoren)

Thema 4: Driehoek overheid – markt – burger (civil society)

Hoe ervaart u de verhoudingen tussen overheid, markt en burger in de context van Plangebied Sportstad Heerenveen?

- Maatschappelijke context: sport als middel, verzelfstandiging van overheidstaken
- New public management, publiek ondernemerschap, publiek private samenwerking
- Grenzen publiek en privaat
- Rol/verantwoordelijkheid van overheid, markt, burger
- Hybridisering
- Machtsmiddelen (invloed)
- Civil society, burgerinitiatief: invloed
- Activerende overheid: participatieparadox
- Effecten verzelfstandiging
- Privatisering vs. verzelfstandiging
- Institutionele complexiteit (inhoud, proces, management)

Aanvullingen? Andere relevante thema's? Interessante contactpersonen? Documenten?

Vragen?

Dank

Contactgegevens

Bijlage 4 – Overzicht betrokken organisaties

Organisatie (respondenten)
Sportstad Heerenveen
De Friesland Zorgverzekeraar
Sportclub Heerenveen
Gemeente Heerenveen
Topsport Steunpunt Noord
TIGRA Fysiotherapie
Friesland College (CIOS)
KNVB noord
CTO Heerenveen
Kliniek Sportstad Heerenveen/HanzeKliniek Heerenveen
Thialf Heerenveen
KNKB
Nevobo
Sport Fryslân
RvC Sportstad/Sc Heerenveen
Regiegroep nieuw Thialf

Bijlage 5 - Kerndoelen Sportstad Heerenveen 2011

- Exploiteren van het Sportstadcomplex;
- Bouwkundig en technisch beheer en onderhoud van het Sportstadcomplex;
- Marketingondersteuning ten behoeve van Sportstad;
- ICT-ondersteuning ten behoeve van Sportstad en de binnen haar complex gevestigde ondernemingen;
- Initiëren van samenwerking tussen de ondernemingen binnen haar complex;
- Ontwikkelen van het plangebied Sportstad, voornamelijk aan de Noordzijde van het Sportstadgebied in relatie tot het centrumgebied, genaamd plan "Heerenveen Stad van Sport";
- Opzetten en uitvoeren van parkmanagement-taken binnen het Sportstadgebied;
- Initiëren van samenwerkingsverbanden op het gebied van sport, gezondheid en onderwijs in de markt

(Sportstad Heerenveen, 2010: 27)

Bijlage 6 – Codesysteem

Geschiedenis Plangebied Sportstad Heerenveen	Ontwikkeling van het concept
	Verwachtingen
	Erbij willen horen
Waarde van het Plangebied	Waarde
	Kenmerken
	Uniciteit
	Uitstraling
	Waargemaakt
Multifunctionaliteit	Bindende factor
	Definiëring
	Meerwaarde
	Uiting geven aan gezamenlijkheid
	Gezamenlijkheid
Proces van samenwerking	Fasen van ontwikkeling
	Sturing op samenwerking
	Kennis van elkaar
	Concurrentie en belangen
	Relatie, menselijkheid, vertrouwen
	Continuïteit, wisseling van mensen
	Culturen, manieren van doen
De overheid	Verantwoording
	Rol
	Positie
Sportstad Heerenveen	Kernwaarden
	Positie, beeldvorming
	Verantwoordelijkheden
Toekomst	Thialf
	Verwachtingen samenwerking
	Bedreigingen
	Verantwoordelijkheden, macht