

L. Broeze

Scoren met samenwerking

Een onderzoek naar de samenwerking tussen deelnemende organisaties binnen het project
Adoptiewijk FC Twente

Universiteit Twente
Master Public Administration

L. Broeze

Scoren met samenwerking

Een onderzoek naar de samenwerking tussen deelnemende organisaties binnen het project Adoptiewijk FC Twente

Masterthese Public Administration, Universiteit Twente
Track: Public Governance
Enschede, 13 april 2007

Afstudeercommissie:
dr. P.J. Klok
prof. dr. S.A. H. Denters

Samenvatting

Vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft FC Twente de aandachtswijk Berflo Es in Hengelo geadopteerd. De term adoptie houdt in dat FC Twente bereid is haar positie en faciliteiten te gebruiken om waar mogelijk op diverse terreinen verbetering van de wijk trachten te bereiken. De wijk Berflo Es is een van de 56 prioriteitswijken. Dit houdt in dat de wijk extra aandacht en extra faciliteiten krijgt aangeboden waardoor de stedelijke vernieuwing sneller tot stand komt. Het ministerie van VROM biedt verschillende faciliteiten waardoor de herstructurering kan worden versneld. Een van de faciliteiten is het Innovatieprogramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV).

De scriptie is onderdeel van de projectevaluatie die de opleiding Bestuurskunde van de Universiteit Twente voor haar rekening neemt en heeft onder andere als doel het systematisch beschrijven van de totstandkoming van de samenwerkingsovereenkomst. Het onderzoek zal het begin van het project beschrijven, namelijk de periode dat het idee voor het adoptieproject in 2002 werd vormgegeven tot aan de ondertekening van de raamovereenkomst 15 juli 2005.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Hoe is de samenwerking tussen de verschillende organisaties die aan het project Adoptiewijk FC Twente deelnemen verlopen en welke factoren hebben de samenwerking beïnvloed?

Om deze vraag te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- 1. Hoe is het project Adoptiewijk FC Twente totstandgekomen en welke activiteiten zijn daarna ondernomen?*
- 2. Welke organisaties zijn bij het project betrokken en wat zijn hun belangrijkste kenmerken in termen van motivatie, verwachtingen en hulpbronnen om mee te doen?*
- 3. Hoe kunnen de relaties tussen de organisaties worden getypeerd?*
- 4. Door welke factoren is de samenwerking beïnvloed?*
- 5. Hoe kan succesvolle samenwerking tot stand worden gebracht?*

Om de samenwerking te onderzoeken, is gebruik gemaakt van de netwerktheorie.

Een netwerk is een geheel van organisaties dat samen en met enige duurzaamheid is betrokken bij de totstandkoming van een vastgesteld beleid of programma.

Om het netwerk in kaart te brengen, zijn de betrokkenen geïnterviewd, zijn (interne) documenten geanalyseerd en is het netwerk geanalyseerd.

Totstandkoming van het project

Initiatiefnemer van het project Adoptiewijk FC Twente is Drees Kroes geweest. In 2002 kwam hij (op dat moment werkzaam bij de gemeente Hengelo) met het idee dat het belangrijk zou kunnen zijn als FC Twente een bijdrage zou kunnen leveren aan de achterstandswijk Berflo Es, omdat haar oefenaccommodatie aan deze wijk grenst. Met dit idee is hij uiteindelijk in 2003 bij Joop Munsterman (toen lid Raad van Commissarissen FC Twente, vanaf januari 2004 voorzitter van FC Twente) gekomen. Na een eerste gesprek was Joop Munsterman enthousiast over het idee en hij heeft toen samen met Gerard Oude Vrielink (lid Raad van Commissarissen FC Twente) gekeken hoe dit project verder uitgewerkt zou kunnen worden. Maatschappelijk ondernemen stond al langer in het beleidsplan van FC Twente. Nadat ook de Raad van Commissarissen achter het idee voor het project stond, is het project uitgewerkt. In de zomer van 2004 is de subsidieaanvraag voor het ministerie van VROM ontwikkeld en ingediend. Het project is geselecteerd, gepresenteerd en uiteindelijk is in december 2004 de subsidieaanvraag gehonoreerd. Hierna begon de samenwerking met de gemeente Hengelo om het project op te starten. Binnen de gemeente Hengelo heeft het meerdere maanden geduurd voordat alles voor het project rond was en de raamovereenkomst op 15 juli 2005 kon worden ondertekend.

In de tussentijd is in april 2005 de stichting FC Twente, scoren in de wijk opgericht. De stichting bestaat uit een bestuur en een werkgroep. Het eerste deelproject, pilot van het voetbalproject, ging in mei 2005 van start. Verder is eind 2004 het ROC bij het project Adoptiewijk FC Twente betrokken en heeft men het voorjaar van 2005 gebruikt om het deelproject Scoren door scholing voor te bereiden. Dit project is in september 2005 van start gegaan. De opleiding Bestuurskunde van de Universiteit Twente voert de evaluatie voor het project uit. De tijd die gemeente Hengelo genomen heeft om het algemene project voor te bereiden, werd door de respondenten als lang ervaren.

Doel van het project is dat FC Twente in samenwerking met de gemeente Hengelo en maatschappelijke instellingen een bijdrage wil leveren aan de verbetering van de leefbaarheid en participatie van bewoners in de wijk Berflo Es. Om dit te bereiken worden verschillende activiteiten op verschillende terreinen ontplooid.

Het ROC-project heeft als doel dat risicojongeren de schoolloopbaan voortzetten, weer naar school gaan of werk vinden waarbij gebruik wordt gemaakt van de aantrekkingskracht van een

voetbalomgeving om deze jongeren te bewegen tot leren en sociale activering. Om dit te bereiken doorloopt de deelnemer op de trainingsaccommodatie van FC Twente een beroepskeuzeprogramma van 10 weken.

Doel van het voetbalproject is dat kinderen geïnspireerd worden tot samenwerken, zelfdiscipline krijgen en een gezondere leefstijl creëren. Om dit te bereiken wordt een aantal activiteiten rondom de voetbalcursus georganiseerd waarbij de nadruk wordt gelegd op thema's als bewegen, samenwerken, hygiëne en voeding.

Betrokken organisaties en hun belangrijke kenmerken in termen van motivatie voor deelname, verwachtingen over samenwerking en inzet en afhankelijkheid van hulpbronnen

De betrokken organisaties zijn: Gemeente Hengelo, FC Twente, Ministerie van VROM, Universiteit Twente, ROC, St. Joseph Wonen, basisschool de Waarbeekschool en Scala.

Gemeente Hengelo

Motivatie was de kansen die er zijn om met behulp van FC Twente dingen in deze wijk te doen.

Verwachtingen waren divers.

Hulpbronnen die door de gemeente zijn ingezet: fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd, geld en haar netwerk. Andere organisaties zijn hiervan afhankelijk. Door het project beschikt de gemeente over meer en andere hulpbronnen.

FC Twente

Motivatie was de kans om de maatschappelijke rol van de club uit te breiden.

Verwachtingen waren niet specifiek.

Hulpbronnen die door FC Twente zijn ingebracht: fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd en haar netwerk. Hulpbronnen van FC Twente waarvan andere organisaties afhankelijk zijn, verschillen. Uitstraling van de club en de accommodatie zijn vooral belangrijk. Hulpbronnen waarvan FC Twente afhankelijk is, daarover verschillen de respondenten van mening.

Ministerie van VROM

Motivatie was de innovatieve aanpak van het project wat betreft de stedelijke vernieuwing.

Verwachtingen waren hooggespannen vanwege de vernieuwende aanpak bij de samenwerking in een herstructureringswijk.

Hulpbron die door VROM is ingebracht: subsidie. Zonder de subsidie zou het project in deze vorm niet kunnen bestaan.

Universiteit Twente

Motivatie was dat het project mogelijkheden bood om mensen aan afstudeermogelijkheden te helpen en het onderwijs door middel van praktijkgerelateerde opdrachten op een aantrekkelijke manier vorm te geven.

Verwachtingen zijn gerelateerd aan de redenen om aan het project mee te doen.

Hulpbronnen die de Universiteit heeft ingebracht: deskundigheid, informatie en tijd. Andere organisaties zijn van de Universiteit afhankelijk van de projectevaluatie die uitgevoerd wordt. Zonder een evaluatie zou er voor belangrijke delen van het project die sterk van de VROM-subsidie afhankelijk zijn geen geld zijn. De Universiteit krijgt door middel van dit project kansen die ze anders niet gehad zou hebben.

ROC van Twente

Motivatie was dat één van de ROC-locaties in de wijk Berflo Es ligt en het deelproject zich richt op jongeren die met uitvallen in het onderwijs worden bedreigd.

Van tevoren werden er geen problemen verwacht bij de samenwerking.

Hulpbronnen die het ROC heeft ingebracht: fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd, geld en haar netwerk. Andere organisaties zijn binnen het deelproject afhankelijk van de deskundigheid van de mensen bij het ROC en de informatie die zij hebben over risicojongeren. Het ROC is afhankelijk van de subsidies van de gemeente Hengelo en het netwerk van FC Twente.

Woningcorporatie St. Joseph Wonen

Motivatie was dat toen duidelijk werd dat FC Twente met haar spelers en haar naamsbekendheid in de wijk activiteiten wilde ondernemen, dit voor de corporatie buitengewoon interessant was. Ook de woningcorporatie heeft er belang bij dat de wijk verbetert.

De verwachting bij de woningcorporatie was dat sport en in het bijzonder bekende voetballers een belangrijke symbolwerking hebben voor groepen jongeren en volwassenen.

Hulpbronnen die de woningcorporatie heeft ingezet: fysieke goederen, deskundigheid, informatie, tijd en haar netwerk. De woningcorporatie heeft een begin gemaakt met het activeren van wijkbewoners waardoor het nu makkelijker is om voor een aantal activiteiten binnen het project

wijkbewoners te betrekken. Voor de uitvoering van de taken binnen het project is de woningcorporatie niet afhankelijk van andere organisaties.

Basisschool de Waarbeeksschool

Motivatie was dat de Waarbeeksschool zich wil profileren in de richting van sport. Het project sloot daar bij aan.

De verwachting was dat het project een succes zou zijn, omdat het vanaf het begin heel serieus genomen is door de betrokken organisaties.

De hulpbronnen die de basisschool heeft ingezet: fysieke goederen en deskundigheid. Binnen het voetbalproject zijn andere organisaties afhankelijk van de aanlevering van de kinderen. Zonder dit deelproject zou de basisschool de hulpbronnen die FC Twente voor het project ingezet heeft niet gehad hebben.

Scala welzijnswerk

Motivatie was dat het voetbalproject aansloot bij de doelstellingen van het preventienetwerk, een samenwerkingsverband waarin instellingen zitten die te maken hebben met kinderen van 0-12 jaar en hun ouders en Scala het project graag wilde verbreden.

Vanuit Scala hoopte men op een goede samenwerking.

Hulpbronnen die Scala heeft ingezet: deskundigheid, informatie, tijd, geld en haar netwerk. Binnen het voetbalproject zijn andere organisaties afhankelijk van het netwerk van Scala. Zonder het voetbalproject zou Scala niet kunnen beschikken over de deskundigheid en accommodatie van FC Twente en de voorbeeldfunctie die spelers voor kinderen zijn.

Relaties tussen de organisaties, organisatie van het project en verloop van de samenwerking

Relaties tussen organisaties

Binnen het netwerk zijn niet alle relaties geïnstitutionaliseerd. De relatie die verschillende organisaties met de projectleider hebben, is gebaseerd op persoonlijk contact en als deze persoon wegvalt dan verwachten de respondenten binnen het project problemen. Binnen de Universiteit zijn er twee personen die het contact met andere organisaties binnen het project onderhouden en daar ontstaat er ook een probleem als iemand wegvalt. De relaties waar FC Twente contact mee heeft voor bijvoorbeeld het vinden van stageplekken zijn vooral persoonsafhankelijk en ook bij het voetbalproject is men afhankelijk van een paar personen van FC Twente. Andere organisaties die aan het project deelnemen, hebben relaties die meer geïnstitutionaliseerd zijn. Als hier personen wegvallen, dan is dat vervelend, maar dit wordt uiteindelijk wel opgevangen.

Binnen het project is het contact tussen de gemeente Hengelo, de stichting FC Twente, scoren in de wijk en FC Twente intensief en regelmatig. Het contact dat andere organisaties binnen het project met elkaar hebben, is minder regelmatig en incidenteler. Binnen het netwerk zijn er veel wederzijdse relaties wat duidt op een netwerk dat goed ontwikkeld en volwassen is.

Organisatie van het project

De respondenten vinden de organisatie van het project duidelijk. De gemiddelde score was een 3,8 op een schaal van 1-5 (waarbij 1 gezien moet worden als zeer onduidelijk en 5 als zeer duidelijk). Respondenten die bij deelprojecten betrokken zijn, vinden het project duidelijker dan respondenten die bij het gehele project betrokken zijn.

De respondenten vinden de organisatie van het project vrij doelmatig. De gemiddelde score was 4,2 op een schaal van 1-5 (waarbij 1 gezien moet worden als zeer onduidelijk en 5 als zeer duidelijk).

De stichting FC Twente, scoren in de wijk en de gemeente Hengelo zijn essentiële organisaties in het netwerk. Zij hebben bij de oprichting van het project en daarna een belangrijke rol gespeeld. Bij een van deze organisaties ligt de coördinatie binnen het netwerk. Onduidelijk is bij welke organisatie precies.

Bij het project zijn geen overbodige organisaties betrokken. De organisaties die betrokken zijn, zijn noodzakelijk om het project mee uit te kunnen voeren en hiermee zullen relaties onderhouden moeten worden.

In de toekomst zou eventueel met de sociale werkvoorziening, de kapstok (projecten voor jongeren die voortijdig uit het speciaal onderwijs vertrokken zijn) en (sport)verenigingen uit de buurt samengewerkt kunnen worden. Van organisaties die nu al bij het project betrokken zijn, komen de woningcorporaties naar voren als organisaties die in de toekomst een actievere rol binnen het project zouden moeten gaan spelen.

Verloop van de samenwerking

De verwachtingen die men bij de verschillende organisaties had over de samenwerking zijn gedeeltelijk uitgekomen. Voornamelijk bij de uitvoering van het project zijn er knelpunten zichtbaar.

De samenwerking is voor de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC volgens veel respondenten vooral succesvol.

Over de gekozen opzet en het verloop van het project zijn de organisaties tevreden. De gemiddelde tevredenheidsscore is een 8,1.

In de meeste gevallen vertrouwen de deelnemende organisaties binnen het netwerk elkaar voldoende. Organisaties houden zich over het algemeen aan gemaakte afspraken. Ook is er sprake van openheid in het onderlinge overleg en overlegde men op basis van argumenten. Daarnaast heeft men oog voor het gezamenlijke belang en is er sprake van wederzijds vertrouwen. Wat betreft het oog hebben voor elkaars belangen, dat is in veel gevallen nog onvoldoende.

Uit de interviews komen twee situaties steeds weer terug waarbij van bovengenoemde situaties onvoldoende sprake is en dat zijn de huisvesting van het ROC-project en de betrokkenheid van de ambtenaren binnen de gemeente Hengelo bij het project.

Op weg naar succesvolle samenwerking

Totstandkoming van het project Adoptiewijk FC Twente

Het netwerk binnen dit project is ontstaan op basis van een lokaal initiatief. Het netwerk heeft daarom meer kans van slagen dan wanneer het van bovenaf was opgelegd. Daarnaast is er voor de uitwerking van het idee tijd genomen wat gezien kan worden als een belangrijke voorwaarde voor samenwerking. Ook belangrijk is dat het project aansloot bij de behoeften die binnen de gemeente Hengelo en FC Twente leefden.

Over de doelstellingen en de gewenste aanpak waren de respondenten het eens. Daarom zullen er weinig problemen zijn in het functioneren van het netwerk.

Kenmerken van de betrokken organisaties binnen het project

De achterban van de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC kijkt over het algemeen positief aan tegen de deelname aan het project. Echter, dit zijn ook organisaties waar anderen ook nadelen en risico's zien. Bij een samenwerking is het belangrijk dat de achterban achter de deelname van de organisatie aan het netwerk staat.

Binnen het netwerk is er sprake van symbiotische interdependentie. Organisaties zijn wederzijds van elkaar afhankelijk en kunnen elkaar aanvullen. Samenwerking is voor iedere partij winstgevend.

Relaties tussen de organisaties binnen het project

Het is belangrijk dat vooral bij de kern van het netwerk er sprake is van een alle kanalen netwerk. Hierbij kan iedereen rechtstreeks met elkaar communiceren en niemand heeft controle over de verdeling van de informatie.

Een belangrijke voorwaarde voor de totstandkoming van taken en activiteiten is dat een relatie gebaseerd is op vertrouwen.

Aanbevelingen voor succesvolle samenwerking

Uit het onderzoek zijn een vijftal onderwerpen waarbij de respondenten verbeterpunten hebben genoemd. Het project zou door middel van deze aanbevelingen kunnen verbeteren.

Taakverdeling binnen het project

Voor het project is het belangrijk dat de taakverdeling binnen het project voor iedereen duidelijk is. Daarom zouden de gemeente Hengelo, FC Twente en de stichting FC Twente, scoren in de wijk er goed aan doen om met elkaar te praten en te bepalen wat ieders rol binnen het project zou moeten zijn. Zo'n gesprek kan vooral voor de gemeente erg verhelderend werken.

Reikwijdte van het project

Binnen het project zou duidelijker vastgesteld moeten worden op welke terreinen van leefbaarheid en participatie het project zich in zal zetten. Er moet goed gekeken worden wat binnen het project wordt gedaan en wat andere organisaties doen met betrekking tot het betrekken van buurtbewoners bij herstructureringsplannen. Dit vereist afstemming tussen de verschillende organisaties. De stichting FC Twente, scoren in de wijk zou samen met andere organisaties als de woningcorporaties en de wijkraad kunnen kijken op welke terreinen van leefbaarheid en participatie zij zich zal inzetten en op welke terreinen de andere organisaties actief zijn.

Betrokkenheid bij het project

Op langer termijn kan het project alleen succesvol zijn als binnen de gemeente Hengelo de ambtenaren op één lijn zitten en commitment voor het project hebben. De gemeente Hengelo zou hier aan moeten werken.

Huisvesting van het ROC-project

Om de problemen op het gebied van de huisvesting van het ROC-project op te lossen, zou er een overeenkomst tussen de gemeente Hengelo en het stichtingsbestuur ondertekend moeten worden waarin het gebruik van de sportkamer in het FBK-stadion geregeld wordt.

Toekomst van het project

Het is belangrijk dat tijdig duidelijk wordt wat er op de lange termijn van het project overblijft. Door over de toekomst van het project na te denken, wordt ook duidelijk welke richting het project opgaat. Over de toekomst van het project moeten de gemeente Hengelo, FC Twente en de

stichting FC Twente, scoren in de wijk het zo snel mogelijk gaan hebben. Dan zal duidelijk worden welke deelprojecten het op de lange termijn gaan redden en kan hierop gestuurd worden.

Als bovenstaande punten verbeterd worden, staat niets een succesvolle samenwerking nog in de weg!

Inhoudsopgave

Voorwoord		1
Hoofdstuk 1	Inleiding	2
§1.1	Stedelijke vernieuwing	2
	§1.1.1 Grotestedenbeleid	2
	§1.1.2 56-wijkenaanpak	3
§1.2	Aandachtswijk Berflo Es	4
§1.3	Adoptiewijk FC Twente	6
§1.4	Probleemstelling	6
Hoofdstuk 2	Theoretisch kader	8
§2.1	Inleiding	8
§2.2	Individuele actoren	9
§2.3	Verhoudingen tussen actoren	11
§2.4	Coördinatie van een netwerk	14
§2.5	Succes- en faalfactoren voor samenwerking	19
§2.6	Methoden van onderzoek	22
Hoofdstuk 3	Totstandkoming van project Adoptiewijk FC Twente	25
§3.1	Totstandkoming van het project Adoptiewijk FC Twente	25
§3.2	Gebruikte tijd om samenwerking voor te bereiden	38
§3.3	Afsluiting	41
Hoofdstuk 4	Organisaties betrokken bij project Adoptiewijk FC Twente	43
§4.1	Gemeente Hengelo	43
§4.2	FC Twente	48
§4.3	Ministerie van VROM	51
§4.4	Universiteit Twente	52
§4.5	ROC van Twente	53
§4.6	Woningcorporatie St. Joseph Wonen	56
§4.7	Basisschool de Waarbeekschool	58
§4.8	Scala welzijnswerk	59
§4.9	Analyse motivatie voor deelname aan het project	61
§4.10	Vastlegging van inbreng binnen het project	61
§4.11	Verwachtingen van organisaties over de samenwerking	62
§4.12	Visies van anderen (niet-betrokkenen) op deelname aan het project	62
§4.13	Analyse hulpbronafhankelijkheid	63
§4.14	Afsluiting	65
Hoofdstuk 5	Relaties tussen de organisaties	68
§5.1	Uitkomen van verwachtingen	68
§5.2	Tevredenheid over de gekozen opzet en het functioneren van het project	74
§5.3	Coördinatie binnen het project	76
§5.4	Duidelijkheid van de organisatie	77
§5.5	Doelmatigheid van de organisatie	79
§5.6	Organisaties waarvoor de samenwerking voor succesvol is	81
§5.7	Duurzaamheid van het netwerk	82

§5.8	Essentiële organisaties bij de oprichting van het project	84
§5.9	Aantal betrokken organisaties	86
§5.10	Organisaties die momenteel niet bij het project betrokken zijn	87
§5.11	Samenwerking in de toekomst	88
§5.12	Communicatie en contact binnen het project	90
§5.13	Vertrouwen tussen de organisaties	95
§5.14	Afsluiting	103
Hoofdstuk 6	De weg naar succesvolle samenwerking	105
§6.1	Totstandkoming van het project Adoptiewijk FC Twente	105
§6.2	Kenmerken van de betrokken organisaties binnen het project	108
§6.3	Relaties tussen de organisaties binnen het project	110
§6.4	Aanbevelingen voor succesvolle samenwerking	115
Literatuurlijst		118
Bijlage 1	Overzicht van de geïnterviewde personen	121
Bijlage 2	Interviewvragen over project Adoptiewijk FC Twente	123
Bijlage 3	Reflectie voor vervolgonderzoek	129

Voorwoord

Een leuke afstudeeropdracht vinden, is geen gemakkelijke opgave. Ter afronding van mijn bachelor Bestuurskunde had ik me verdiept in het Onze Buurt aan Zet-project in Enschede en het leek me dan ook leuk als ik een onderwerp kon vinden dat hierbij aansloot. Via een studiegenoot werd ik gewezen op een afstudeeropdracht over het project *Adoptiewijk FC Twente*. Na het lezen van wat informatie over het project was mijn interesse gewekt en heb ik me voor deze afstudeeropdracht aangemeld. Uiteindelijk is daar deze scriptie uit voortgekomen.

De scriptie is onderdeel van de projectevaluatie die de opleiding Bestuurskunde van de Universiteit Twente voor haar rekening neemt en is geschreven ter afsluiting van de Master Public Administration. Het onderzoek richt zich op de aftrap van het project en heeft als doel het systematisch beschrijven van de totstandkoming van het project. Voor verdere evaluatie kan dit onderzoek als startpunt dienen.

De uitvoering van het onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de welwillende medewerking van de volgende personen: dhr. Van den Berg, mw. Beukers, dhr. Bijlstra, mw. Van den Brink, dhr. Cok, dhr. Denters, mw. Van Diepen, dhr. Kroes, mw. Van der Meij, dhr. Munsterman, dhr. Nijhof, dhr. Otten, dhr. Oude Vrielink, dhr. Pinkhaar, dhr. Prikken, dhr. Spit en dhr. Tromp. Dit zijn bijna allemaal personen die in de beginperiode bij het project betrokken waren en zij zijn geïnterviewd om een goed beeld van de verschillende organisaties te krijgen die binnen dit project samenwerken. Ik ben blij dat ze voor de interviews tijd vrij hebben willen maken.

Daarnaast ben ik veel dank verschuldigd aan mijn begeleiders Pieter-Jan Klok en Bas Denters voor hun begeleiding tijdens het schrijven van deze scriptie. Ik heb dankbaar gebruik gemaakt van hun aantekeningen en correcties op eerdere versies. Voor de voortgang van het onderzoek waren de regelmatige contacten met Pieter-Jan Klok verder erg nuttig.

De projectleider Drees Kroes en de projectmedewerker Dennis Wiggers van de stichting FC Twente, scoren in de wijk wil ik bedanken voor hun belangstelling, waardevolle adviezen en gezelligheid.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken die mijn studie mede mogelijk hebben gemaakt en altijd erg bij mijn studie betrokken zijn geweest.

Hengelo, 13 april 2007

Linda Broeze

Hoofdstuk 1 Inleiding

§1.1 Stedelijke vernieuwing

Een eenmalige inhaaloperatie vanwege achterstallig onderhoud, dat zou de stadsvernieuwing zijn die vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw in gang was gezet. Dat was in eerste instantie in ieder geval de bedoeling. Al gauw bleek echter dat in de vernieuwde wijken en nog niet al te oude wijken het verval toe kon slaan. Het was noodzakelijk dat er blijvend geïnvesteerd zou worden in de vernieuwing van woningen en de openbare ruimte. Deze investering werd stedelijke vernieuwing genoemd. Stedelijke vernieuwing was een voortzetting van de stadsvernieuwing, maar omvatte ook de herstructurering van vooral naoorlogse wijken. Deze herstructurering hield in dat de bestaande woningvoorraad verbeterde en werd gedifferentieerd waardoor er een grotere verscheidenheid in soorten woningen en daarbij behorende prijsklasse kon ontstaan. Het ontstaan van wijken met zowel koop- als huurwoningen in verschillende prijsklassen zou de vorming van achterstandswijken moeten voorkomen. Of met woningdifferentiatie dit doel zou kunnen worden bereikt, werd al vanaf het begin van de stedelijke vernieuwing betwijfeld (WRR, 2005, p. 38-39).

§1.1.1 Grotestedenbeleid

Vanaf 1995 werden stedelijke en sociale vernieuwing gebundeld in het grotestedenbeleid (GSB). Het doel van het GSB was de fysieke, sociale en economische problemen op integrale wijze aan te pakken. In eerste instantie was het beleid gericht op de vier grote steden. Later werd het programma met andere grote en middelgrote steden uitgebreid waardoor in totaal 25 steden deelnamen. Het GSB had naast de integrale benadering van problemen ook als doel om de verantwoordelijkheden van de steden, het kabinet en het ministerie van Binnenlandse Zaken duidelijk af te bakenen.

In het kader van het GSB en in samenwerking met het Landelijk Centrum Opbouwwerk en het Instituut voor Multiculturele Ontwikkeling Forum begon in 2001 het impulsprogramma 'Onze buurt aan zet (OBAZ)'. Het programma had als doel het vergroten van veiligheid, leefbaarheid, integratie, participatie en sociale cohesie. Dertig steden experimenteerden drie jaar met participatie van wijkbewoners in aandachtswijken. OBAZ was de opvolger van een soortgelijk programma 'Heel de buurt' dat in 1998 van start ging. Dit programma had mede als doel om enige samenhang te brengen in de verschillende projecten die er waren. 'Heel de buurt' was in eerste instantie door het ministerie van VWS uitgewerkt als een Nederlandse variant op het Amerikaanse concept caring communities, maar na verloop van tijd werd meer aangesloten bij

het Nederlandse opbouwwerk. Hoewel het programma in eerste instantie was ingezet als beleid van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS), bleek na verloop van tijd dat het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) een even belangrijke betrokkene was. Herstructurering van wijken bleek veelal de overheersende beleidsimpuls te zijn (WRR, 2005, p. 39-41).

§1.1.2 56-wijkenaanpak

In 2002 lanceerde het ministerie van VROM als onderdeel van het Actieprogramma Herstructurering het project '56-wijkenaanpak'. De aanpak richt zich op versnelling van de herstructurering in de steden. Naast maatregelen die gelden voor het gehele stedelijk gebied in Nederland, zijn er verschillende specifieke maatregelen ontwikkeld die gericht zijn op een selectieve groep wijken. Dit zijn 56 prioriteitswijken, voorgedragen door de G30 (de dertig grootste gemeenten) in overleg met lokale partijen, die de aankomende jaren extra aandacht krijgen bij de stedelijke vernieuwing. Met het voordragen van wijken voor deze wijkaanpak verplichten de gemeenten zich tot het maken van concrete, meetbare prestatieafspraken die op een snel resultaat zijn gericht. Dit betreft voornamelijk afspraken tussen gemeenten en woningcorporaties waarbij ze aangeven welke faciliteiten ze van het ministerie van VROM nodig hebben om het tempo in de stedelijke vernieuwing te kunnen bevorderen. De aanpak heeft als doel dat de voorgedragen wijken extra aandacht krijgen en extra faciliteiten krijgen aangeboden waardoor gezorgd kan worden dat de stedelijke vernieuwing er sneller tot stand komt. In enkele wijken is het namelijk slechter gesteld met de leefbaarheid dan in andere wijken. Dit komt voornamelijk door specifieke problemen zoals werkloosheid, sociale problemen of een slechte kwaliteit van de gebouwde omgeving. Door de aanpak van deze wijken zou het proces van stedelijke vernieuwing ook in de rest van de stad op gang worden gebracht. VROM biedt verschillende faciliteiten waardoor de herstructurering kan worden versneld. Een van de faciliteiten die voor de 56 prioriteitswijken geldt, is het Innovatieprogramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV) (www.vrom.nl a).

Het IPSV is onderdeel van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) en heeft als doel versnelling van de stedelijke vernieuwing en een kwaliteitsverbetering daarvan. Binnen het IPSV is de aandacht gevestigd op innovatieve ideeën. Op het gebied van stedelijke vernieuwing kunnen creatieve plannen ieder jaar in aanmerking komen voor een financiële bijdrage. Binnen deze projecten zijn herkenbare elementen als het hebben van een voorbeeldwaarde, vernieuwende kenmerken, samenhang, betrokkenheid en zeggenschap van belang (Holt et al., 2005, p. 12).

De wijk Berflo Es in Hengelo is één van de 56 prioriteitswijken.

§1.2 Aandachtswijk Berflo Es

De Berflo Es is ten zuiden van het Hengelose stadscentrum gelegen en heeft haar naam te danken aan de es nabij de Berflobeek die door de wijk stroomt. De komst van grote industrieën zorgde ervoor dat eind 19^{de} en begin 20^{ste} eeuw de wijk een snelle woningbouwontwikkeling doormaakte. Toentertijd bouwde het bedrijf Stork vooral in het noordelijk deel van de Berflo Es woningen voor haar werknemers. Na 1945 breidde de wijk zich verder uit.

De spoorlijn Hengelo-Enschede scheidt de Berflo Es van het stadscentrum. De gemeente omschrijft de wijk als een veelkleurig mozaïek. De Berflo Es kenmerkt zich door een diversiteit aan buurten, die ieder een eigen karakteristiek hebben (www.kei-centrum.nl). De wijk omvatte in 2006 ruim 7.900 inwoners en bijna 4.000 woningen, waarvan ruim 30% bestaat uit koopwoningen (hengelo.buurtmonitor.nl). De buurten die worden onderscheiden zijn: Berflo Es Noord, Berflo Es Zuid, Veldwijk Noord en Veldwijk Zuid.

Berflo Es Noord kenmerkt zich door een mix van vooroorlogse jaren dertig woningen en woningen uit de jaren tachtig en negentig. De jaren dertig woningen geven de buurt een karakteristieke uitstraling. Daarnaast wordt het beeld gekenmerkt door industrieel erfgoed dat in grote delen van de buurt aanwezig is, waarvan sommige delen er verwaarloosd uitzien.

De huurwoningen uit de jaren vijftig bepalen het beeld van Berflo Es Zuid. Echter, in de buurt zijn ook enkele straten met vooroorlogse woningen. Deze buurt is dichtbevolkt en kinderrijk. Verder kent de Berflo Es Zuid een lage doorstroom van bewoners. De Berflo Es Zuid geeft het gemiddelde beeld weer van de Berflo Es wat betreft sociaal economische status en etniciteit.

Veldwijk Noord is een vrij homogene buurt wat betreft de woningvoorraad. Deze multiculturele buurt bestaat grotendeels uit goedkope, gestapelde huurwoningen uit de jaren vijftig en zestig. Er wonen ruim 1.200 mensen, waarvan een relatief groot deel jong volwassenen.

Het beeld in Veldwijk Zuid wordt tenslotte bepaald door gestapelde huurwoningen uit de jaren zestig. De ruim 1.200 bewoners die in deze multiculturele buurt wonen zijn over het algemeen alleenstaand en een groot deel is van middelbare leeftijd. De bewoners behoren veelal tot de lagere inkomensgroep en relatief veel mensen hebben een uitkering.

Naast de vier buurten telt Berflo Es drie bedrijventerreinen binnen haar grenzen (Gemeente Hengelo, 2004, p. 5-7).

Het merendeel van de woningen in de wijk bestaat uit middel-hoogbouw, Berflo Es Noord is hier een uitzondering op. Er gaat de komende tijd veel veranderen voor de Berflo Es. Zo gaat een groot gedeelte op de schop om de groeiende problemen in wijk tegen te gaan (www.vrom.nl b).

Volgens de professionals die voor de Berflo Es wijkanalyse (Gemeente Hengelo: Onderzoek & Statistiek, 2003, p. 11-12) geïnterviewd zijn, zijn er problemen op fysiek en sociaal gebied. De problemen zijn niet te wijten aan een bepaalde buurt, maar aan het type woningen; de goedkope en veelal gestapelde huurwoningen. Andere problemen die naar voren komen, zijn problemen die op sommige plaatsen in de wijk naar voren komen zoals de aanwezigheid van zwerfvuil, ruzies, geluidsoverlast, parkeeroverlast en vandalisme. Daarnaast wonen er in sommige delen van de wijk multiprobleemgezinnen. Het gaat hierbij om gezinnen die onder andere financiële problemen en problemen met betrekking tot de huisvesting hebben. De meeste professionals die zijn geïnterviewd, zien de sterke doorstroming in met name de wat oudere huurflats van de Berflo Es als een oorzaak van de problemen in de wijk. Door de sterke doorstroming is de betrokkenheid bij de buurt niet goed en is de binding tussen de mensen onderling minder sterk.

Inwoners van de wijk zijn van mening dat de leefbaarheid, veiligheid en de sociale samenhang van de wijk nog wel kan verbeteren (Gemeente Hengelo: Onderzoek & Statistiek, 2003, p.10).

De herstructurering in de Berflo Es heeft twee doelen namelijk: het vergroten van de verscheidenheid van de woningvoorraad en het verhogen van de woon- en leefkwaliteit (www.kei-centrum.nl). Naast de herstructurering is het ook belangrijk dat de leefkwaliteit verbetert. Op de site van VROM valt te lezen dat een coalitie van partners met een belangrijke positieve uitstraling een bijdrage kan leveren aan een goed leefklimaat. In de Berflo Es ontbreekt deze coalitie. Het is belangrijk dat er een partij is die de taak van voortrekker op zich wil nemen en de wijk weer een nieuwe dynamiek kan geven. Samen met de gemeente Hengelo en andere organisaties kan voetbalclub FC Twente deze taak op zich nemen. De voetbalclub heeft haar oefenaccommodatie en voetbalacademie in de wijk gevestigd. De club heeft een positieve uitstraling op de Twentse maatschappij en kent in haar organisatie diverse groepen die vanuit hun functie op verschillende terreinen actie kunnen ondernemen (www.vrom.nl c). FC Twente heeft vanuit haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid de wijk Berflo Es geadopteerd (www.kei-centrum.nl). De term adoptie houdt in dat FC Twente bereid is haar positie en faciliteiten te gebruiken om waar mogelijk op diverse terreinen verbetering van de wijk trachten te bereiken (FC Twente: Adoptie van Wijk Berflo Es te Hengelo, p. 3). Het project Adoptiewijk FC Twente heeft als doel dat FC Twente samen met de gemeente Hengelo en maatschappelijke organisaties een bijdrage wil leveren aan het verbeteren van de leefbaarheid en de participatie van wijkbewoners in de Berflo Es (Werkplan project Berflo Es, p. 1).

§1.3 Adoptiewijk FC Twente

Om de leefbaarheid en de participatie van wijkbewoners in de Berflo Es te verbeteren heeft FC Twente op verschillende terreinen in samenwerking met andere instellingen gekeken naar mogelijke initiatieven die binnen dit project genomen zouden kunnen worden. Hierbij moet gedacht worden aan het organiseren van voetbalclinics voor de ongeorganiseerde jeugd, het ter beschikkingstellen van werkervaringsplaatsen, voorlichting geven over gezondheid en voeding, het betrekken van wijkbewoners bij de herstructurering van de wijk, de sportomgeving gebruiken voor een speciaal opleidingsprogramma voor jongeren die afhaken of dreigen af te haken van de opleiding en klussen uitbesteden aan een organisatie voor buurtbeheer Berflo Es (Werkplan project Berflo Es, p. 1-6). Bij het verschijnen van deze scriptie zijn veel van deze initiatieven ook daadwerkelijk uitgevoerd.

Het project heeft een looptijd van drie jaar (waarbij 1 juli 2008 de einddatum is) en wordt onder meer door het ministerie van VROM gefinancierd in het kader van het Innovatie Programma Stedelijke Vernieuwing (IPSV). Het streven is om gedurende de looptijd van het project minimaal 500 wijkbewoners te bereiken. De verwachting is dat door de inzet van FC Twente zowel de woonomgeving wordt verbeterd als onderdelen van de sociaal economische situatie van mensen (Adoptiewijk FC Twente: scoren op wijkniveau, p. 1). Het project wordt gezien als een experiment. Dat houdt in dat de vorm en initiatieven die in het projectplan zijn beschreven, kunnen worden aangepast en nieuwe initiatieven aan het project kunnen worden toegevoegd. Verder is kennisoverdracht en voorlichting naar maatschappelijke instellingen en andere voetbalorganisaties belangrijk (Werkplan project Berflo Es, p. 1).

Om het project uit te voeren heeft FC Twente een aparte stichting opgericht. Hierin zitten vertegenwoordigers van FC Twente en mensen met relevante maatschappelijke ervaring (www.scorenindewijk.nl).

§1.4 Probleemstelling

Doel van het onderzoek is het systematisch beschrijven van de totstandkoming van de samenwerkingsovereenkomst, de verwachtingen die de deelnemende organisaties bij aanvang hadden en hoe die verwachtingen nu zijn. Door de ontwikkeling van de samenwerking te analyseren, kunnen (toekomstige) knelpunten zichtbaar gemaakt worden en mogelijk al verholpen worden. Dit onderzoek is een onderdeel van de projectevaluatie die door de opleiding

Bestuurskunde van de Universiteit Twente wordt uitgevoerd. Dit onderzoek kan dienen als startpunt voor verdere evaluatie.

In dit onderzoek zal vooral het accent liggen op het in kaart brengen van de structuur van het project en de verwachtingen ten aanzien van het adoptieproject. Voor verdere evaluatie is het van belang het proces van de totstandkoming van de samenwerking te beschrijven.

Het onderzoek zal het begin van het project beschrijven, namelijk de periode dat het idee voor het adoptieproject werd vormgegeven tot aan de ondertekening van de raamovereenkomst 15 juli 2005. Om de structuur van de samenwerking te beschrijven, zal gebruik worden gemaakt van de netwerktheorie waarbij gekozen is om de invalshoek van de uitvoeringsnetwerken en netwerkanalyse te gebruiken.

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Hoe is de samenwerking tussen de verschillende organisaties die aan het project Adoptiewijk FC Twente deelnemen verlopen en welke factoren hebben de samenwerking beïnvloed?

Om de probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Hoe is het project Adoptiewijk FC Twente totstandgekomen en welke activiteiten zijn daarna ondernomen?
2. Welke organisaties zijn bij het project betrokken en wat zijn hun belangrijkste kenmerken in termen van motivatie, verwachtingen en hulpbronnen om mee te doen?
3. Hoe kunnen de relaties tussen de organisaties worden getypeerd?
4. Door welke factoren is de samenwerking beïnvloed?
5. Hoe kan succesvolle samenwerking tot stand worden gebracht?

Om bovenstaande vragen te kunnen beantwoorden, is het noodzakelijk dat een theoretisch kader wordt gespecificeerd waarmee de samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen het project Adoptiewijk FC Twente beschreven en geanalyseerd kan worden. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. De totstandkoming van het project Adoptiewijk FC Twente en de ondernomen activiteiten komen in hoofdstuk 3 aan de orde. Hoofdstuk 4 zal ingaan op de organisaties die bij het project betrokken zijn. Het vijfde hoofdstuk geeft antwoord op onderzoeksvraag 3. Tenslotte worden in hoofdstuk 6 onderzoeksvragen 4 en 5 beantwoord en dit hoofdstuk moet worden gezien als de conclusie van het onderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de netwerktheorie waarbij gekozen is om de invalshoek van de uitvoeringsnetwerken en de netwerkanalyse te gebruiken. Met behulp van het theoretisch kader zal de probleemstelling van dit onderzoek worden beantwoord. In §2.1 wordt duidelijk hoe netwerken ontstaan, welke kenmerken er bij netwerken worden onderscheiden en welke definitie van een netwerk in dit onderzoek wordt gebruikt. In §2.2 wordt ingegaan op het beschrijven van de hulpbronnen en inhoudelijke doelstellingen van individuele actoren. Daarna worden in §2.3 de verhoudingen tussen de actoren beschreven. De coördinatie van het netwerk zal in §2.4 worden behandeld. Vervolgens wordt in §2.5 ingegaan op de succes- en faalfactoren voor samenwerking. Deze paragraaf geeft in het kort weer welke punten uit de theorie gebruikt zullen worden om in dit onderzoek de samenwerking te beschrijven. Tenslotte gaat §2.6 over de methoden van onderzoek.

§2.1 Inleiding

Om de leefbaarheid en de participatie van wijkbewoners in de Berflo Es te verbeteren werkt de voor het project apart opgerichte stichting FC Twente, samen in de wijk samen met de gemeente Hengelo en andere organisaties (Raamovereenkomst tussen Stichting FC Twente, scoren in de wijk en de gemeente Hengelo, 2005, p. 1) zoals de Universiteit Twente, ROC Oost Nederland, woningcorporaties en welzijnsinstellingen (Werkplan project Berflo Es, p. 2-5).

Deze samenwerking tussen meerdere organisaties bij de uitvoering van beleid staat niet op zichzelf. De afgelopen jaren heeft dit op veel beleidsterreinen steeds vaker plaatsgevonden. Organisaties kunnen door middel van samenwerking gebruik maken van elkaar deskundigheid, informatie, relaties en middelen (Terpstra, 2001, p. 141¹). De interacties die organisaties onder invloed van interdependenties met elkaar aangaan, zorgen voor het ontstaan van netwerken. Interactie tussen overheidsorganisaties, semi-overheidsinstellingen en private organisaties is nodig voor de ontwikkeling van beleid. In deze interactieprocessen wisselen de organisaties informatie, doelstellingen en middelen uit. Doordat de interacties niet eenmalig zijn, treden er

¹ Terpstra beschrijft in zijn stukken het uitvoeringsnetwerk. In dit onderzoek zal niet gekeken worden naar de uitvoering van het project, maar naar de totstandkoming van het netwerk. Aangezien de theorievorming rondom de relatie tussen actoren die in het uitvoeringsnetwerk beschreven wordt ook voor deze analyse vruchtbaar leek, is besloten om waar mogelijk hiervan gebruik te maken.

processen van institutionalisering op, zodat relatiepatronen, interactieregels en gedeelde opvattingen worden gevormd. Dit geeft het netwerk vorm (De Bruijn et al., 1993, p. 11-19).

Bij netwerken kunnen drie belangrijke kenmerken worden onderscheiden. In de eerste plaats bestaan netwerken vanwege interdependenties tussen organisaties. In de tweede plaats bestaan netwerken uit een verscheidenheid van organisaties elk met hun eigen doeleinden. Tenslotte bestaan netwerken uit min of meer duurzame relatiepatronen tussen organisaties (Klijn, 1994, p. 16). Verder is er bij netwerken sprake van een gezamenlijk thema, beleid of programma. In dit onderzoek zal een netwerk gedefinieerd worden als een geheel van organisaties dat samen en met enige duurzaamheid is betrokken bij de totstandkoming van een vastgesteld beleid of programma (Terpstra, 2004, p. 47).

De aanwezigheid van een netwerk tussen organisaties houdt niet altijd in dat bij de totstandkoming van het beleid daadwerkelijk wordt samengewerkt tussen de betrokken partijen. Redenen hiervoor kunnen zijn dat men blijft steken in goede bedoelingen, in eindeloos overleg en vergaderen of men raakt verstrikt in allerlei vormen van schijnsamenwerking zonder dat dit daadwerkelijke gevolgen voor de praktijk heeft. Omdat hiermee de legitimiteit van het netwerk in gevaar kan komen, zal veelal worden geprobeerd de buitenwereld voor te spiegelen dat er sprake is van een vruchtbare samenwerking bij de totstandkoming (Terpstra, 2001, p. 142-143).

§2.2 Individuele actoren

Om te begrijpen waarom actoren met elkaar samenwerken, moet gekeken worden naar hun doeleinden waarmee de behoeften, motieven en afwegingen bedoeld worden (Fenger, 2001, p. 44). Hulpbronnen kunnen organisaties helpen bij het bereiken van hun doeleinden (Godfroij, 1981, p. 76).

Hulpbronnen

Onder hulpbronnen wordt verstaan alle zaken van materiële en immateriële aard die een actor nodig heeft om te kunnen functioneren. Er kunnen verschillende typen hulpbronnen worden onderscheiden (Fenger, 2001, p. 45).

Ten eerste is er het klassieke economische onderscheid tussen fysieke goederen (kapitaal) en deskundige mensen (arbeid). Bij fysieke goederen valt te denken aan gebouwen, machines en gereedschap tot aan eten en andere basishulpbronnen als energie, water en schone lucht. Deskundige mensen als een hulpbron voor organisaties verwijst zowel naar de aanwezigheid van mensen als naar hun vaardigheden en ervaring.

Naast deze twee hulpbronnen kan informatie een derde vorm van hulpbron worden genoemd. Informatie speelt een sleutelrol bij de meeste individuele en organisationele activiteiten.

Een vierde essentiële hulpbron is tijd. Tijd is een noodzakelijk goed om een activiteit vorm te geven en is steeds meer een schaars hulpmiddel aan het worden. De hoeveelheid tijd waarover een actor beschikt, kan gezien worden als zijn tijdbudget.

Bovenstaande hulpbronnen kunnen voldoende zijn voor een actor om een activiteit uit te voeren. Echter de meeste activiteiten van actoren zijn gerelateerd aan activiteiten van anderen (Klok, 1995, p. 22-23). Vanwege het feit dat de meeste activiteiten het karakter hebben van een interactie kunnen er nog enkele aanvullende hulpbronnen worden onderscheiden. Geld is bijvoorbeeld zo'n hulpbron. Naast een hulpbron als geld is er ook behoefte aan zaken die beperkingen opleggen aan activiteiten. Rechtsregels vervullen in het algemeen deze functie. Rechtsregels staan bepaalde activiteiten toe en verbieden andere activiteiten en kunnen worden gezien als een belangrijke hulpbron om het gedrag van actoren te verklaren. Een hulpbron die het een actor mogelijk maakt om een bepaalde activiteit uit te voeren, wordt aangeduid als rechten (Klok, 1993, p.149-150). In dit onderzoek zal de laatste hulpbron echter worden aangeduid als bevoegdheden in plaats van rechten. De bevoegdheden die organisaties hebben, bepalen de bijdrage die ze kunnen leveren aan activiteiten die georganiseerd worden met anderen.

Inhoudelijke doelstellingen

Waarom actoren al dan niet gaan samenwerken wordt bepaald door de afhankelijkheid van hulpbronnen en de overeenstemming van beleidsvisies. Een belangrijke verklaring voor het ontstaan van samenwerking kan worden gevonden in gedeelde beleidsvisies. Gedeelde beleidsvisies houdt ook in dat doelstellingen gedeeld worden. Dit komt in §2.3 verder aan de orde.

Fenger (2001) beschrijft in zijn proefschrift de drie niveaus van beleidsvisies die door Sabatier en Jenkins-Smith worden onderscheiden, waarbij de lagere niveaus ingebed zitten in de hogere niveaus van abstractie. Het niveau van de diepe kern bevat visies die het meest abstract zijn. Hierbij gaat het om ontologische en normatieve overtuigingen, zoals de relatieve waardering van individuele vrijheid versus sociale gelijkheid. Onder het niveau van de diepe kern bevindt zich de beleidskern. Het gaat hierbij om visies die de normatieve en causale veronderstellingen van het niveau van één beleidsterrein of -sector omvatten. Het gaat daarbij om de afweging van fundamentele waarden zoals veronderstellingen over de ernst en oorzaken van beleidsproblemen. Tenslotte is er het niveau van de ondergeschikte aspecten. Hierbij gaat het om opvattingen die

zich richten op onderdelen van het beleidsterrein. De visies hebben betrekking op de ernst en oorzaken van het beleidsprobleem in specifieke lokale omstandigheden (Fenger, 2001, p. 90-91).

§2.3 Verhoudingen tussen actoren

Totstandkoming van het netwerk

De wijze waarop een netwerk totstandgekomen is en de toenmalige verhoudingen kunnen het functioneren van het netwerk nog lang beïnvloeden. Het is daarom van belang te weten wie de oorspronkelijke initiatiefnemer was tot het opzetten van het netwerk. Het blijkt dat netwerken die ontstaan op basis van lokale initiatieven uiteindelijk meer kans hebben van slagen, dan netwerken die van bovenaf opgelegd worden. Daarnaast is het waarschijnlijk dat de oorspronkelijke motieven die tot de oprichting van het netwerk hebben geleid, nog lang zullen doorwerken (Terpstra, 2004, p.53). Naar de uiteindelijke doorwerking van de motieven zal in een vervolgonderzoek gekeken moeten worden. Het is in dit onderzoek van belang dat de totstandkoming van het netwerk in kaart gebracht wordt.

Of actoren met elkaar zullen gaan samenwerken, wordt vooral bepaald door de overeenstemming van opvattingen uit de beleidskern. Hierbij gaat het om veronderstellingen die het niveau van één beleidsterrein of –sector behelzen (Fenger, 2001, p. 91). Omdat het niveau van de ondergeschikte aspecten ingebed zit in het niveau van de beleidskern, zal ook op dit niveau sprake moeten zijn van overeenstemming van opvattingen.

Overeenstemming in opvattingen tussen organisaties

Het functioneren van een netwerk is onder meer afhankelijk van de mate waarin tussen organisaties overeenstemming bestaat in opvattingen over onder andere de oorzaken en de aard van de problematiek die zal worden aangepakt, de doelstellingen, gewenste aanpak die gehanteerd zal worden, de verantwoordelijkheden van de organisaties en de onderlinge verhoudingen (Terpstra, 2004, p. 50-51). Dit komt overeen met wat hiervoor gezegd is over dat samenwerking vooral bepaald wordt door overeenstemming van opvattingen uit de beleidskern. De opvattingen die hiervoor zijn genoemd, kunnen worden gezien als fundamentele waarden waarover een afweging moet worden gemaakt. De fundamentele waarden vallen onder het niveau van de beleidskern (Fenger, 2001, p. 90-91).

De verschillen in opvattingen tussen organisaties zouden onder meer de oorzaak kunnen zijn van problemen in het functioneren van het netwerk. Een gebrek aan overeenstemming over de aard en oorzaken van de aan te pakken problematiek zou uiteindelijk kunnen leiden tot een weinig

samenhangende probleemvisie binnen het netwerk. Bij deze betekenis van een gebrek aan overeenstemming in een netwerk kunnen ook kanttekeningen worden geplaatst. Zo zou achter een schijn van overeenstemming de tegenstellingen tussen de partijen nog steeds bepalend kunnen zijn. Overeenstemming zou dan ook niet altijd als nastrevenswaardig moeten worden gezien, want organisaties werken juist samen vanwege de verschillen in uitgangspunten, invalshoek en deskundigheid. Daarnaast kost het bereiken van volledige overeenstemming over de doeleinden van het netwerk veel tijd en energie, waardoor het niet altijd verstandig is om dit na te streven. Gedeeltelijke overeenstemming van opvattingen kan genoeg zijn en kan de samenwerking en uitvoering flexibeler maken. Ook al bestaan er misschien drastische verschillen van opvatting; de winst aan hulpbronnen die organisaties kunnen behalen, kan genoeg zijn om te participeren in een netwerk (Terpstra, 2004, p. 57-58). Te veel verschil over doelen en opvattingen zal echter leiden tot problemen.

Verwachtingen van organisaties in een netwerk

Over de totstandkoming van het netwerk zullen alle actoren verwachtingen hebben. Door dit te beschrijven en vast te leggen wordt duidelijk hoe elke actor tegen het netwerk aankijkt. Om een effectief netwerk te hebben, is het van belang de voortgang te volgen om te zien of aan de verwachtingen voldaan wordt. Het is belangrijk dat aan de meeste verwachtingen tenminste redelijk voldaan is en dat weinig potentiële nadelen zich manifesteren als het netwerk volwassen wordt (Provan et al., 2005, p. 610).

Hoewel echte uitkomsten misschien moeilijk te bereiken zijn en het zelfs nog moeilijker is om ze accuraat te beoordelen, zijn veranderingen in waarnemingen van voor- en nadelen enorm belangrijk om de vooruitgang te volgen en het kritisch volgen en corrigeren van potentiële gebieden waar moeilijkheden plaats kunnen vinden voordat ze het netwerksucces ondermijnen. Door het verzamelen en analyseren van data over voor- en nadelen worden de opvattingen die actoren hebben duidelijk en binnen een netwerk kan hiervoor begrip worden ontwikkeld. Binnen een netwerk zou de informatie moeten worden gepresenteerd aan en bediscussieerd met de actoren en dan zou de informatie moeten worden gebruikt als basis om benaderingen te ontwikkelen die de voordelen verder vergroten, terwijl de nadelen op een betekenisvolle manier aangepakt worden. Zonder informatie, systematisch verkregen door netwerkanalyse, zouden actoren binnen een netwerk een te optimistische kijk op hun netwerk krijgen en wat het bereikt (Provan et al., 2005, p. 610).

Verdeling van hulpbronnen

De mate waarin een netwerk leidt tot samenwerking, is voornamelijk afhankelijk van de verdeling van hulpbronnen tussen de betrokken organisaties. Het gaat hierbij om de mate waarin organisaties in de samenwerking hun belang herkennen en denken elkaar nodig te hebben. De resource-dependency benadering gaat hier uitgebreider op in.

Uitgangspunt bij de resource-dependency benadering is dat organisaties hulpbronnen nodig hebben om in een onzekere omgeving te kunnen functioneren. Gedeeltelijk zijn de hulpbronnen in het bezit van andere organisaties. Door relaties met elkaar aan te gaan, kunnen organisaties de voorraad van hulpbronnen behouden of verbeteren. Als eenmaal een netwerk is ontstaan, dan wordt het handelen van organisaties voornamelijk bepaald door de verdeling van hulpbronnen en onderlinge uitwisseling daarvan.

Er zijn verschillende typen interdependentie binnen netwerken te onderscheiden.

Bij concurrerende interdependentie is er tussen organisaties een overlap in hulpbronnen, producten of domein. De relatie tussen organisaties kan gezien worden als een 'zero sum game': de winst voor de één, is het verlies voor de ander.

Bij symbiotische interdependentie zijn de organisaties die elkaar aan kunnen vullen wederzijds afhankelijk van elkaar. De organisaties hebben beschikking over middelen die de ander nodig heeft. Deze relatie kan uitmonden in een 'nonzero sum game': samenwerking is voor iedere partij winstgevend (Terpstra, 2001, p. 145-146).

Naast concurrerende en symbiotische interdependentie zijn er ook situaties denkbaar waarbij er geen sprake is van afhankelijkheid. De actoren bevinden zich dan wel in dezelfde beleidsarena, maar zijn daar onafhankelijk van elkaar (Fenger, 2001, p. 90).

In hoeverre samenwerking in een netwerk plaatsvindt, hangt af van het type interdependentie tussen organisaties. De kans op integratie van werkzaamheden is het grootst bij symbiotische interdependentie. Na een aanloopperiode kunnen verschillen in cultuur, vaktaal en professioneel perspectief en de belemmeringen die er in eerste instantie waren in de wederzijdse beeldvorming worden overbrugd, omdat iedere organisatie belang heeft bij een geïntegreerde aanpak. Organisaties die een overeenkomstige cultuur hebben, zullen zich vaak richten op dezelfde cliënten of geldstroom, waardoor het risico kan bestaan op concurrentiegevoelens. Dit kan de integratie van werkzaamheden belemmeren (Terpstra, 2001, p. 156). Daarnaast zullen actoren als gevolg van uiteenlopende doeleinden bij symbiotische interdependentie de neiging hebben om verder te kijken dan de samenwerking. Hierdoor doen zich binnen het netwerk coördinatieproblemen voor (Fenger, 2001, p. 92).

Het overeenkomen van doeleinden bepaalt of actoren met elkaar samenwerken. Bij symbiotische interdependentie zullen actoren die overeenkomstige doeleinden hebben binnen een netwerk goed met elkaar kunnen samenwerken. Binnen de samenwerking zal een sterke coördinatie ontstaan, omdat de actoren dezelfde visie op het beleidsveld hebben en daardoor vergelijkbare doelen hebben. Door samen te werken zijn de actoren beter in staat hun doeleinden te bewerkstelligen. Indien actoren overeenkomstige doeleinden hebben, dan is het bij afwezigheid van interdependentie mogelijk dat er binnen het netwerk samengewerkt wordt. Bij concurrerende interdependentie zal de samenwerking tussen actoren die overeenkomstige doeleinden hebben, kunnen leiden tot ernstige problemen binnen een netwerk. Het bereiken van de doeleinden van de ene actor staat het bereiken van de doeleinden van de andere actor in de weg en elke actor zal daarom in de verleiding komen om voor het eigen belang te kiezen (Fenger, 2001, p. 91-92). Bij concurrerende interdependentie kunnen actoren die vergelijkbare doeleinden hebben toch samenwerken. Zo kunnen actoren uit dezelfde bedrijfstak besluiten een overeenkomst met elkaar aan te gaan met als doel de onderlinge concurrentie te verminderen of uit te sluiten. Dit wordt ook wel kartelvorming genoemd (Hogenbirk, 1992, p. 225). Ook hier blijft natuurlijk de kans aanwezig dat actoren in de verleiding zullen komen om voor hun eigen belang te kiezen.

De aanwezigheid van het netwerk heeft invloed op de voorraad aan hulpbronnen van de organisaties. Eerdere uitkomsten van interorganisationale relaties beïnvloeden het latere handelen van de betrokken organisaties en daarmee de inhoud van deze relaties. Het is dan ook verstandig onderscheid te maken tussen beginnende en gevestigde netwerken (Terpstra, 2004, p. 48-49).

Organisaties zullen hun onderlinge relaties steeds bezien in het licht van hun motieven en doelstellingen. Aan de hand daarvan zullen zij besluiten hun eigen handelen, maar ook hun bijdrage aan de samenwerking aan te passen. In een netwerk handelen organisaties op basis van regels en hulpbronnen (Terpstra, 2004, p. 49).

§2.4 Coördinatie van een netwerk

Het functioneren van een netwerk

Het functioneren van een netwerk is afhankelijk van de strategieën die organisaties daarbij inzetten. De samenwerking tussen deelnemers kan moeizaam verlopen door verschillen in motieven, doelen, opvattingen of belangen. Conflicten kunnen voorkomen worden doordat organisaties onderling ruilen, hun verwachtingen of doelen aanpassen of proberen de omgeving waarin het netwerk functioneert te beïnvloeden (Terpstra, 2004, p. 62-63).

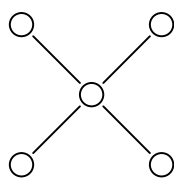
Het functioneren van het netwerk hangt gedeeltelijk af van de positie van de afzonderlijke deelnemers. Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre deelnemers van een netwerk namens zichzelf of namens een organisatie of achterban aan de samenwerking deelnemen. Daarnaast kunnen problemen in een netwerk soms gezien worden als het gevolg van spanningen tussen organisaties, terwijl de oorzaak eerder gezocht moet worden bij conflicten of spanningen binnen de organisatie bij één of meer van de deelnemende organisaties (Terpstra, 2004, p. 59-62).

De meeste organisaties moeten gehoor geven aan hun achterban. Die geloven niet altijd dat samenwerking in het belang van hun organisatie is, vooral wanneer het betekent dat de bestuurlijke autonomie van de organisatie zou kunnen verminderen en schaarse hulpbronnen moeten worden gedeeld. Deze problemen betekenen echter niet dat netwerken niet effectief kunnen zijn om de problemen aan te pakken. De meeste netwerkdeelnemers geloven in de waarde van het samenwerkingsproces en willen dat het netwerk zijn doelen bereikt (Provan et al., 2005, p. 604).

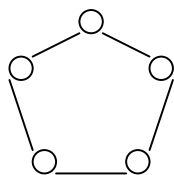
Communicatie tussen de organisaties in een netwerk

Organisaties zijn met elkaar verbonden door middel van communicatie. Het communicatienetwerk is een middel om de activiteiten van de actoren te coördineren.

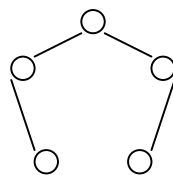
Onderstaande communicatienetwerken kunnen worden onderscheiden:



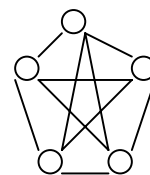
Wiel



cirkel



ketting



alle kanalen

Van rechts naar links zijn de netwerken meer gecentraliseerd. Het wiel is het meest gecentraliseerd, omdat elke actor in het netwerk zijn boodschappen naar de centrale persoon moet zenden; het alle-kanalennetwerk is het minst gecentraliseerd: niemand heeft controle over de verdeling van de boodschappen en iedereen kan rechtstreeks met elkaar communiceren (Pruyn en Wilke, 2001, p. 288-289).

Binnen een netwerk is goede communicatie essentieel voor een optimale samenwerking. Bij een alle kanalenetwerk kan iedereen met elkaar communiceren en voor de samenwerking is dit te waarderen.

Netwerkanalyse van organisaties in een netwerk

Netwerkanalyse is een methode van verzamelen en analyseren van data van verschillende individuen of organisaties die met elkaar interacteren. Afhankelijk van het type data dat verzameld is, is het mogelijk om het aantal andere organisaties te onderzoeken waarmee een organisaties verbonden is, het totaal aantal relaties in het netwerk, het type van interacties tussen organisaties en de veelvoudigheid. Veelvoudigheid houdt in het aantal verschillende verbindingen dat tussen twee organisaties wordt onderhouden. Data worden verzameld van elke netwerkorganisatie door gebruik te maken van enquêtes of gestructureerde interviews

Netwerkanalyse is nuttig om de relaties tussen organisaties te demonstreren, die de structuur van het netwerk weergeven. Maar structuur alleen voorziet enkel in een gedeeltelijk begrip van waarom een netwerk al dan niet effectief is. Doeleinden binnen een netwerk moeten duidelijk tot stand worden gebracht en collectief worden aangepakt. Verder is effectief netwerkleiderschap essentieel voor het proces. Netwerkanalyse kan actoren helpen om te begrijpen wie betrokken is in het netwerk, of er sprake is van significante fragmentatie in groepjes en welke nieuwe verbindingen erg nuttig zijn om te ontwikkelen. Het management en de coördinatie van netwerkactiviteiten wordt enorm complex als het aantal verbindingen toeneemt. Het onderhouden van veel relaties kan tijdrovend en kostbaar zijn voor individuele netwerkorganisaties (Provan et al., 2005, p. 605-611).

Relaties tussen organisaties in een netwerk

Kennis over het aantal relaties die actoren binnen een netwerk onderhouden, kan erg nuttig zijn wanneer in kaart wordt gebracht hoe de samenwerking zal groeien en zich zal ontwikkelen. Verder wordt hierdoor duidelijk of er relaties zijn waarvan men verwacht dat ze nuttig zijn voor de samenwerking.

Hoewel de duurzaamheid van een netwerk met een groot aantal factoren samenhangt, kan netwerkanalyse één essentiële factor blootleggen namelijk de mate waarin de relatie tussen twee organisaties is gebaseerd op een persoonlijke relatie tussen een enkele individu bij elke organisatie of dat de relatie doordringt binnen elke organisatie en is geïnstitutionaliseerd. Hoewel een relatief jong netwerk veel relaties heeft die gebaseerd zijn op persoonlijke relaties, zou een volwassen netwerk moeten streven naar het institutionaliseren van veel van deze relaties, vooral tussen de meest centrale organisaties in het netwerk. De ultieme duurzaamheid in het netwerk is gebaseerd op een combinatie van zowel formele (geïnstitutionaliseerde) als informele (persoonlijke) verbindingen. Meer geformaliseerde verbindingen zijn vooral handig om relaties

met grote, meer bureaucratische publieke organisaties in stand te houden waar relatief vaak mensen van baan wisselen (Provan et al., 2005, p. 608).

De kracht van een relatie kan op twee manieren gemeten worden; door het wederzijds zijn van de relaties en door veelvoudigheid. Er is sprake van wederzijdse relaties als beide organisaties aangeven een relatie met elkaar te hebben. Veelvoudigheid houdt in dat een organisatie meerdere verbindingen heeft met één organisatie. Het is verstandig om conclusies en aanbevelingen over netwerkverbindingen te baseren op wederzijdse data, omdat dit een meer betrouwbare indicator is voor het bestaan van een actieve relatie. Hoe dan ook, waardevolle informatie kan zichtbaar worden gemaakt door wederzijdse en niet-wederzijdse data te vergelijken. Wanneer een groot deel van de relaties die opgegeven waren wederzijds zijn, duidt dit aan dat er sprake is van een netwerk dat goed ontwikkeld en volwassen is, met relaties die frequent plaatsvinden of die een zichtbare impact hebben op de betrokken organisaties. Deze relaties zijn veelal ook duurzaam naar verloop van tijd. In contrast, wanneer relaties tussen organisaties niet wederzijds zijn, hoeft dit niet noodzakelijk te betekenen dat een relatie afwezig is. Vaak laten deze relaties zien dat de relatie zwak is en dat het niet is herkend of niet waargenomen is als prominent bij een van de twee respondenten. Dit is waardevolle informatie voor netwerkvorming. Het stelt de actoren van het netwerk in staat om de relaties te zien die alleen door de totstandkoming zwak zijn. Deze relaties hebben in vergelijking met de ontwikkeling van een totale nieuwe relatie vaak het potentieel om makkelijk versterkt te worden, omdat de basis van een relatie al bestaat (Provan et al., 2005, p. 606-608).

De invloed van relaties kan en zou moeten worden beoordeeld door het concept van veelvoudigheid te gebruiken. Het idee is dat als een organisatie meerdere verbindingen heeft met een andere organisatie (bijvoorbeeld door gedeelde informatie, gezamenlijke programma's en gedeelde hulpbronnen), dat dan de relatie sterk zal zijn. Zelfs als een of meer van deze verbindingen wordt verbroken, zal de relatie tussen de organisaties blijven bestaan. Echter, organisaties kunnen alleen een klein aantal besloten, sterke relaties onderhouden. Een mix van zowel sterke als zwakke verbindingen is niet alleen vanwege efficiëntieredenen wenselijk, maar ook om zo andere netwerkorganisaties te bereiken die op grotere afstand van het netwerk staan om op die manier aanvullende en unieke bronnen qua informatie en ideeën te verkrijgen (Provan et al., 2005, p. 608).

Wanneer data verzameld zijn, kunnen wederzijdse of niet-wederzijdse relaties of beide worden geteld. Niet-wederzijdse relaties reflecteren de relaties die door een organisatie in het netwerk zijn opgegeven zonder te letten op het feit of die organisatie ook genoemd wordt door de organisatie die het identificeerde. Wederzijdse relaties reflecteren alleen deze relaties waarin

beide organisaties aangeven een relatie met elkaar te hebben. Wederzijdse relaties zijn over het algemeen bekeken betere betrouwbare indicatoren van netwerkactiviteiten, maar niet-wederzijdse relaties kunnen behoorlijk nuttig zijn in het laten zien van het bestaan van zwakke relaties en gebieden die een netwerk zou willen versterken. Het jaarlijks of elke twee jaar verzamelen van data stelt actoren en leiders van een netwerk in staat te zien of en hoe relaties veranderd zijn en het stelt hen in staat om de vooruitgang in het bouwen en bestaan van het netwerk te volgen (Provan et al., 2005, p. 606).

Een van de algemene voordelen van netwerkanalyse is dat clusters of groepjes organisaties geïdentificeerd kunnen worden. Dit zijn kleine groepen organisaties binnenin het bredere netwerk die relaties met elkaar delen. Weinig netwerken, behalve degene die tamelijk klein zijn, zijn volledig met elkaar verbonden. In plaats daarvan ontwikkelen groepjes van drie, vier of meer organisaties sterke relaties met elkaar, maar elk groepje is zwak verbonden met andere organisaties. Het is daarom belangrijk om te herkennen welke actoren betrokken zijn in welk groepje en of de activiteiten en doelen van het netwerk als geheel volbracht kunnen worden door het bestaan van de groepjesstructuur. Zo zou het kunnen zijn dat netwerkleiders relaties moeten bevorderen tussen bepaalde groepjes om zich ervan te verzekeren dat de sleutel informatie alle organisaties bereikt die dat moeten gebruiken om het netwerk als geheel te kunnen bedienen in plaats van een groepje ervan. Vooral voor nieuwe netwerken is het noodzakelijk om niet alleen te begrijpen hoe het netwerk eruit ziet op een gegeven tijdstip, maar ook op welke manier vooruitgang is geboekt in het bouwen van het netwerk. Het doel van het vormen van een netwerk is in de eerste plaats door middel van samenwerking bevoegdheid te creëren om de behoeften van de samenleving aan te pakken (Provan et al., 2005, p. 608-609).

Centrale actor in een netwerk

Centraliteit wordt vaak gebruikt om de invloed in netwerken, gebaseerd op de beschikking over hulpbronnen en informatie, vast te stellen. Als een organisatie essentieel is in het netwerk, dan kan deze informatie erg belangrijk zijn om te begrijpen waarom het netwerk sommige van zijn doelstellingen niet bereikt. Deze informatie kan er dan toe leiden dat strategieën worden ontwikkeld om toekomstige relaties tot stand te brengen, zodat essentiële organisaties meer centraal komen te liggen binnen het netwerk. Het gebruik van data over centraliteit kan ook laten zien dat sommige potentiële belangrijke organisaties, die momenteel een lage centraliteit hebben, de relaties met andere organisaties zouden moeten versterken (Provan et al., 2005, p. 607).

Niveau van vertrouwen tussen organisaties in een netwerk

Relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen stellen de totstandkoming van taken en activiteiten in staat die anders door traditionele of contractgebaseerde relaties niet zouden worden bereikt. Vertrouwen is een gecompliceerd concept, maar erg belangrijk om hechte, samenwerkende relaties tussen organisaties te bouwen. In het algemeen is het waarschijnlijk dat organisaties waarbij de werknemers langdurige relaties hebben met leden van andere organisatie een groter onderling vertrouwen hebben dan met leden van nieuw verbonden organisaties omdat het vertrouwen nog niet tot stand gekomen is. Het is daarom niet onredelijk om te verwachten dat groeiende netwerken een dalend niveau van het gehele vertrouwen laten zien als het aantal relaties toeneemt. Hoewel vertrouwenscores tussen leden zullen toenemen als het netwerk volwassen wordt, is vermindering van vertrouwen op de korte termijn een natuurlijke uitkomst van netwerkgroei en evolutie. Door mensen en organisaties eerst relaties bij niet-bedreigende zaken aan te laten gaan, wordt men in staat gesteld om later, wanneer het vertrouwen steviger verankerd is, ook bij bedreigende zaken samen te werken (Provan et al., 2005, p. 609-610).

§2.5 Succes- en faalfactoren voor samenwerking

In deze paragraaf komen de succes- en faalfactoren voor samenwerking naar voren. In eerdere paragrafen van dit hoofdstuk zijn al punten naar voren gekomen die de samenwerking positief en negatief kunnen beïnvloeden. Hieronder zal duidelijk worden wat in dit onderzoek uit de theorie vooral zal worden gebruikt.

Succesfactoren voor samenwerking

- Bij de totstandkoming van het netwerk

Het is belangrijk dat netwerken ontstaan op basis van lokale initiatieven. Netwerken die ontstaan op basis van lokale initiatieven hebben uiteindelijk meer kans van slagen, dan netwerken die van bovenaf opgelegd worden (Terpstra, 2004, p. 53).

Daarnaast is het ook bevorderlijk voor de samenwerking als het is ontstaan als een gezamenlijk initiatief en er genoeg ruimte is om de samenwerking voor te bereiden (Terpstra, 2001, p. 165).

- Bij de verwachtingen en opvattingen van organisaties in een netwerk

Het is belangrijk dat aan de meeste verwachtingen die organisaties hebben tenminste redelijk voldaan is en dat weinig potentiële nadelen zich manifesteren als het netwerk volwassen wordt (Provan et al., 2005, p. 610).

Voor een efficiënt netwerk is het belangrijk dat er sprake is van gedeeltelijke overeenstemming van opvattingen tussen organisaties. Het bereiken van volledige overeenstemming van opvattingen in een netwerk kost veel tijd en energie (Terpstra, 2004, p. 57-58). Het helpt echter wel als de samenwerking binnen een netwerk overeenkomt met de opvattingen van de organisaties en er tussen de organisaties overeenstemming bestaat over samenwerking en werkwijze (Terpstra, 2001, p. 165).

- Bij de interdependentie in het netwerk

Binnen een netwerk draagt symbiotische interdependentie tussen organisaties bij aan een succesvolle samenwerking. De kans op integratie van werkzaamheden is bij symbiotische interdependentie het grootst. Verder wordt de samenwerking minder belemmerd door elementen van concurrerende interdependentie (Terpstra, 2001, p. 156-165).

- Bij de communicatie tussen de organisaties in een netwerk

Goede communicatie is voor een optimale samenwerking essentieel.

Het is daarvoor belangrijk dat iedereen rechtstreeks met elkaar kan communiceren en dat niemand controle heeft over de verdeling van de informatie. Bij een alle-kanalennetwerk is dit het geval (Pruyn en Wilke, 2001, p. 289).

- Bij de relaties tussen organisaties in een netwerk

Een netwerk kan wat betreft de duurzaamheid het beste gebaseerd zijn op een combinatie van persoonlijke en geïnstitutionaliseerde relaties. Een volwassen netwerk zou moeten streven naar het institutionaliseren van veel van zijn persoonlijke relaties, vooral tussen de meest centrale organisaties in een netwerk. Meer geïnstitutionaliseerde relaties zijn vooral handig om relaties met grote, meer bureaucratische publieke organisaties in stand te houden waar relatief vaak mensen van baan wisselen (Provan et al., 2005, p. 608).

Het is belangrijk dat binnen een netwerk een groot aantal relaties tussen organisaties wederzijds is. Dit duidt er namelijk op dat er sprake is van een netwerk dat goed ontwikkeld en volwassen is, met relaties die frequent plaatsvinden of die een zichtbare impact hebben op de betrokken organisaties. Deze relaties zijn veelal ook duurzaam naar verloop van tijd (Provan et al., 2005, p. 608).

Organisaties die meerdere verbindingen met elkaar hebben, zullen een sterke relatie met elkaar hebben. Als een van de verbindingen wordt verbroken, dan blijft de relatie bestaan. Organisaties kunnen alleen een klein aantal besloten, sterke relaties onderhouden. Een mix van zowel sterke

als zwakke verbindingen is niet alleen vanwege efficiëntieredenen wenselijk, maar ook om zo andere netwerkorganisaties te bereiken die op grotere afstand van het netwerk staan om op die manier aanvullende en unieke bronnen qua informatie en ideeën te verkrijgen (Provan et al., 2005, p. 608).

Taken en activiteiten komen makkelijker tot stand bij organisaties die relaties met elkaar hebben die gebaseerd zijn op vertrouwen (Provan et al., 2005, p. 609).

Faalfactoren voor samenwerking

- Bij de totstandkoming van het beleid binnen het netwerk

Binnen een netwerk kan het zijn dat er tussen organisaties bij de totstandkoming van het beleid niet altijd wordt samengewerkt. Redenen hiervoor kunnen zijn dat men blijft steken in goede bedoelingen, in eindeloos overleg en vergaderen of men raakt verstrikt in allerlei vormen van schijnsamenwerking zonder dat dit daadwerkelijke gevolgen voor de praktijk heeft. Omdat hiermee de legitimiteit van het netwerk in gevaar kan komen, zal veelal worden geprobeerd de buitenwereld voor te spiegelen dat er sprake is van een vruchtbare samenwerking bij de totstandkoming van het beleid (Terpstra, 2001, p. 142-143).

De afwezigheid van beleidsvrijheid binnen een netwerk kan een succesvolle samenwerking tegenwerken, maar ook vrijblijvendheid binnen een netwerk kan het succes van samenwerking bedreigen (De Bruijn et al., 1993, p. 22).

- Bij de positie van de organisatie

Het functioneren van het netwerk hangt gedeeltelijk af van de positie van de afzonderlijke deelnemers. Het gaat hierbij in hoeverre deelnemers van een netwerk namens zichzelf of namens een organisatie of achterban aan de samenwerking deelnemen. Problemen in een netwerk kunnen soms worden gezien als het gevolg van spanningen tussen organisaties, terwijl de oorzaak eerder gezocht moet worden bij conflicten of spanningen binnen de organisatie bij één of meer van de deelnemende organisaties. (Terpstra, 2004, p. 59-60).

Verder kan de integratie van werkzaamheden belemmerd worden, doordat er tussen organisaties met een gemeenschappelijke cultuur concurrentiegevoelens een rol spelen. Dit risico bestaat omdat de organisaties zich veelal op dezelfde markt richten (Terpstra, 2001, p. 146-156).

- Bij de verwachtingen en opvattingen van organisaties in een netwerk

Het uiteenlopen van visies, verwachtingen en perspectieven leidt er toe dat samenwerking vaak moeilijk totstandkomt (Terpstra, 2004, p. 62).

Het functioneren van een netwerk is onder meer afhankelijk van de mate waarin tussen organisaties overeenstemming bestaat in opvattingen over onder andere de oorzaken en de aard van de problematiek die zal worden aangepakt, de doelstellingen, gewenste aanpak die gehanteerd zal worden, de verantwoordelijkheden van de organisaties en de onderlinge verhoudingen. De verschillen zouden onder meer de oorzaak zijn van problemen in het functioneren van het netwerk. Zo zou een gebrek aan overeenstemming over de aard en oorzaken van de aan te pakken problematiek uiteindelijk kunnen leiden tot een weinig samenhangende probleemvisie binnen het netwerk (Terpstra, 2004, p. 50-57).

De samenwerking tussen deelnemers kan verder moeizaam verlopen door verschillen in motieven, doelen, opvattingen of belangen. Conflicten kunnen worden voorkomen doordat organisaties onderling ruilen, hun vooruitzichten of doelen aanpassen of proberen de omgeving waarin het netwerk functioneert te beïnvloeden (Terpstra, 2004, p. 62-63).

Daarnaast kan het zijn dat het organisaties niet lukt overeenstemming te bereiken over de doelen die gezamenlijk moeten worden nagestreefd, of dat deze doelen voor bepaalde organisaties niet aantrekkelijk genoeg zijn (De Bruijn et al., 1993, p. 22).

- Bij de centraliteit in een netwerk

Als een organisatie essentieel is in het netwerk, dan kan deze informatie erg belangrijk zijn om te begrijpen waarom het netwerk sommige van z'n doelstellingen niet bereikt. Deze informatie kan dan er toe leiden dat strategieën worden ontwikkeld om toekomstige relaties tot stand te brengen, zodat essentiële organisaties meer centraal komen binnen het netwerk. Het gebruik van data over centraliteit kan ook laten zien dat sommige potentiële belangrijke organisaties, die momenteel een lage centraliteit hebben, de relaties met anderen zouden moeten versterken (Provan et al., 2005, p. 607-608).

Een andere faalfactor voor samenwerking is dat belangrijke organisaties in het interactieproces afwezig zijn, terwijl de aanwezigheid van andere organisaties onmisbare partijen misschien afschrikt deel te nemen (De Bruijn et al., 1993, p. 22).

§2.6 Methoden van onderzoek

Om het netwerk in kaart te brengen, is gekozen om alle actoren die in de periode dat het idee voor het adoptieproject werd vormgegeven tot aan de ondertekening van de raamovereenkomst 15 juli 2005 bij het project betrokken waren, te interviewen. In de interviews worden onder andere opvattingen, verwachtingen en waardeoordelen beschreven die er binnen de betrokken

organisaties heersen over de samenwerking. Door alle betrokkenen te interviewen, ontstond er een duidelijk beeld hoe de samenwerking verloopt. Binnen het project wordt met verschillende afdelingen van de gemeente Hengelo samengewerkt. Door respondenten van verschillende afdelingen te interviewen ontstond er een vollediger beeld over de samenwerking. In het onderzoek worden de beelden die de respondenten over de samenwerking hebben geschetst, beschreven. Door middel van het afnemen van interviews, het analyseren van (interne) documenten en het analyseren van het netwerk is achterhaald hoe het netwerk tot stand gekomen is.

In bijlage 1 is een overzicht van de geïnterviewde personen opgenomen. In de eerste tussentijdse interne beoordeling van het project Berflo Es (Rapportage over het adoptieproject Berflo Es, 2005, p. 1) werd onder meer de organisatie van het project beschreven en dit overzicht is gebruikt bij het opstellen van de lijst met de personen die geïnterviewd zouden moeten worden. Deze lijst is na een gesprek met de projectleider nog met enkele personen aangevuld. Op de lijst ontbreekt bestuurslid van de stichting FC Twente, scoren in de wijk Herman Spenkelink. Op het moment dat de interviews afgenomen werden, had hij het druk en zette vraagtekens bij de toegevoegde waarde die zijn inbreng voor het onderzoek zou hebben. Hij is gevraagd voor het bestuur omdat het bedrijf waarvan hij directeur is (Dura Vermeer) betrokken is bij de renovatie in de wijk en de wijk kent. Tevens kent hij als voorzitter van de ondernemerskring veel mensen en heeft hij een goede naam in het netwerk van ondernemers. De geïnterviewden zijn verder na afloop van het interview gevraagd welke mensen er nog meer over het project geïnterviewd zouden kunnen worden en hier kwam Herman Spenkelink niet meer naar voren. Verder ontbreekt op de lijst de Hengelose Bouwstichting Ons Belang. Er is geprobeerd telefonisch een afspraak met de directeur/bestuurder van deze organisatie te maken, maar dit is helaas niet gelukt. Een van de bestuurders was de hele maand dat de interviews plaats zouden vinden met vakantie en de andere bestuurder had het op dat moment erg druk. Uit het telefoongesprek werd door de secretaresse duidelijk gemaakt dat een interview voor dit onderzoek geen prioriteit had. Daarom komt in het onderzoek alleen woningcorporatie St. Joseph voor. De directeur van deze woningcorporatie Peter Pinkhaar zit namens beide woningcorporaties (St. Joseph en Ons Belang) in het stichtingsbestuur van de stichting FC Twente, scoren in de wijk. Daarnaast is ook iemand vanuit VROM geïnterviewd die bij het project betrokken is. Tijdens het interview zijn aan deze persoon niet alle vragen gesteld, omdat deze niet allemaal relevant waren.

Aan de hand van de interviews zullen verklaringen kunnen worden gegeven waarom bepaalde knelpunten hebben plaatsgevonden dan wel zouden kunnen plaatsvinden als gekeken wordt naar

de theorieën over samenwerking in een netwerk. In bijlage 2 is de vragenlijst opgenomen en staat vermeld wat de achterliggende gedachte vanuit de theorie was bij het stellen van de specifieke vragen (operationalisatie). Het interview valt te verdelen in vier gedeelten: vragen die te maken hebben met de totstandkoming van het netwerk van het project Adoptiewijk FC Twente, vragen die te maken hebben met de organisatie van het project, vragen die te maken hebben met de verdeling van de hulpbronnen en tenslotte vragen die te maken hebben met de opvattingen van de actoren. In bijlage 3 is tenslotte nog de reflectie voor vervolgonderzoek te vinden. Hierin wordt teruggeblikt op het verloop van dit onderzoek en worden punten aangegeven die voor een vervolgonderzoek interessant zijn om te onderzoeken.

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven hoe het project Adoptiewijk FC Twente totstandgekomen is en hoe het project zich verder uitgebreid heeft.

Hoofdstuk 3 Totstandkoming van project Adoptiewijk FC Twente

In dit hoofdstuk zal de eerste onderzoeksvraag worden beantwoord: *Hoe is het project Adoptiewijk FC Twente totstandgekomen en welke activiteiten zijn daarna ondernomen?*

In §3.1 wordt de totstandkoming van het project Adoptiewijk FC Twente beschreven door te beginnen bij het ontstaan van het idee en met de ondertekening van het convenant te eindigen. Verder komen hier ook de doelstellingen en de gewenste aanpak om de doelstellingen te bereiken naar voren. Vervolgens wordt in §3.2 ingegaan op de tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden. Hierin komt naar voren hoe de respondenten de periode van het ontstaan van het idee tot de ondertekening van het project ervaren hebben. Tenslotte zal het hoofdstuk in §3.3 worden afgesloten. Daar zal worden teruggekomen op de eerste onderzoeksvraag.

§3.1 Totstandkoming van het project Adoptiewijk FC Twente

Ontstaan van het idee

Initiatiefnemer van het project Adoptiewijk FC Twente was Drees Kroes. Tot september 2003 was hij werkzaam als projectleider van het bureau Opmaat (waar men zich bezighield met activiteiten om maatschappelijke actoren te laten participeren in allerlei oplossingen voor met name het werkloosheidsvraagstuk) bij de gemeente Hengelo. In 2002 kwam hij met het idee dat het belangrijk zou kunnen zijn als FC Twente een bijdrage zou kunnen leveren aan de Berflo Es, omdat de oefenaccommodatie van FC Twente ook grenst aan deze wijk. De wijk Berflo Es was op dat moment aangewezen als één van de 56-achterstandswijken van VROM. Met een voorstel ging hij naar het sectorhoofd van de afdeling sport en recreatie bij de gemeente Hengelo, maar hier zag men het belang niet direct in. Er werd gezegd dat de afdeling al genoeg in de wijk Berflo Es deed. Met hetzelfde voorstel ging Drees Kroes naar burgemeester Kerckhaert van Hengelo om via deze ingang bij FC Twente binnen te komen. Zelf kende hij niemand van de Raad van Commissarissen van FC Twente of andere relevante personen binnen de organisatie van FC Twente.

In dezelfde periode zijn enkele ambtenaren van de gemeente Hengelo voor een EU project in Londen geweest waar ze ook een bezoek aan de voetbalclub Arsenal gebracht hebben. Daar kregen ze te horen wat Arsenal allemaal doet voor de buurt waarin het stadion ligt. De club voelt zich erg betrokken bij de bevolking van het stadsdeel. Deze informatie heeft men mee teruggenomen en volgens enkele geïnterviewden is Drees Kroes hiermee aan de slag gegaan. Het

idee om met FC Twente samen te werken was volgens een van de respondenten niet nieuw. Bij de afdeling sport en recreatie van de gemeente Hengelo waren er al eerder ideeën om met FC Twente samen te werken. Hierover heeft men toen ook met FC Twente gesproken, maar toentertijd was men bij FC Twente nog niet rijp voor projecten zoals die bij ADO Den Haag en FC Utrecht georganiseerd werden. Pas na een bestuurswisseling binnen FC Twente was de tijd rijp voor zo'n project. Voordat het idee voor het project ontstaan is, is er vanuit de provincie Overijssel in het kader van het grotestedenbeleid een reis naar Manchester georganiseerd. Het bezoek was dus niet aan dit project gekoppeld. De deelnemers hebben daar ook gekeken bij Manchester City die daar in een achterstandwijk haar stadion heeft. Met geld vanuit de overheid is geïnvesteerd in de wijk en een nieuw stadion. Dit heeft de ontwikkeling van de wijk positief beïnvloed. In Manchester was zichtbaar wat een voetbalclub voor een wijk kan doen. Deze ervaringen hebben de deelnemers vanuit de gemeente Hengelo meegenomen en ook wethouder Otten was hierdoor geïnspireerd. Dus hoewel Drees Kroes als initiatiefnemer van het project Adoptiewijk FC Twente gezien kan worden, hebben gebeurtenissen die eerder plaatsvonden zoals het bezoek aan Engelse clubs volgens enkele respondenten zeker een rol gespeeld bij de vorming van het idee.

FC Twente

Uiteindelijk kwam er schot in de zaak toen Drees Kroes Corry van der Meij, sociaalwerker bij buurtgerichte sociale activering in de Berflo Es (onderdeel van de gemeente Hengelo) van zijn ideeën op de hoogte bracht. Zij bracht hem (in 2003) in contact met Joop Munsterman (toentertijd lid van de Raad van Commissarissen van FC Twente, vanaf januari 2004 voorzitter van FC Twente), die zij persoonlijk kende. Joop Munsterman was na een eerste gesprek met Drees Kroes en Corry van der Meij enthousiast over het idee en heeft toen met Gerard Oude Vrielink (lid Raad van Commissarissen FC Twente) gekeken hoe aan zo'n project handen en voeten gegeven kon worden. Maatschappelijk ondernemen stond al langer in het beleidsplan van FC Twente waardoor dit idee ook bespreekbaar was. In het verleden heeft de club verschillende projecten georganiseerd zoals sportparticipatieprojecten met jongeren van het Stedelijk Lyceum Enschede, projecten gericht op supporters en de omgeving van het oude Diekmanstadion, projecten met het Roessingh (een centrum voor revalidatie) en tenslotte werden er dagen georganiseerd waarbij spelers van de club met gehandicapten een dag optrekken. Ook kreeg de club allerlei aanvragen van amateurverenigingen uit de regio om een keer voor de jeugd een training te geven of in het kader van een jubileum iets te doen. Deze maatschappelijke rol was in het beleidsplan van FC Twente een belangrijk item, maar hier ontbrak nog structuur. Het idee voor dit project was voor

FC Twente een mooie kans om de maatschappelijke rol van de club eens wat uit te breiden. Voordat het idee met de raad van commissarissen van FC Twente besproken is, is het idee op papier gezet. In de raad van commissarissen van FC Twente zit een aantal commissarissen die heel veel maatschappelijke dingen doen, waardoor het idee voor het project daar goed bij viel. Binnen de raad waren niet alle zeven commissarissen meteen enthousiast over het idee. Een aantal bestuursleden vond het vooral belangrijk dat de club goede prestaties in de eredivisie behaalde. Daarbij vonden ze dat FC Twente al heel veel doet voor met name gehandicapten en ze zagen het nut van dit project in eerste instantie niet. Uiteindelijk stond iedereen achter het project en heeft het bestuur toestemming gegeven om het project verder uit te werken. In dezelfde periode dat Drees Kroes en Corry van der Meij met hun idee naar FC Twente kwamen, bracht een delegatie van de gemeente Hengelo, de ministeries van VROM en VWS in het voorjaar van 2004 een bezoekje aan het trainingsaccommodatie van FC Twente in Hengelo. Hierbij wilden de bezoekers de visie van FC Twente verkennen over haar maatschappelijke rol en heeft de club haar visie uitgelegd en vooruitgekeken naar wat de club in de wijk Berflo Es zou kunnen doen. Hier werd de fundering voor het project gelegd vanuit FC Twente en tijdens het bezoek is gevraagd waarom men het idee niet in het kader van de VROM-experimenten indiende.

Subsidie-aanvraag VROM

Drees Kroes, Corry van der Meij en Gerard Oude Vrielink hebben in overleg met gemeenteambtenaren van de gemeente Hengelo in de zomer van 2004 de subsidieaanvraag voor VROM ontwikkeld en uiteindelijk is de subsidieaanvraag via de wethouder van Sociale Zaken de deur uitgegaan. VROM had ook geadviseerd om de aanvraag via de gemeente Hengelo te laten lopen. De aanvraag is uiteindelijk bij VROM ingediend voor september 2004. Het project was één van de ruim 120 projecten die in het kader van de VROM-subsidie ingediend werd en was één van de 30 projecten die geselecteerd werd. Drees Kroes, Corry van der Meij en Gerard Oude Vrielink zijn in november 2004 naar VROM geweest om het project te presenteren. Op basis van de 30 presentaties moest VROM een selectie maken, want er was voor ongeveer 7 initiatieven geld beschikbaar. De beslissing dat het project de subsidie toegewezen kreeg, viel in december 2004 (het project kwam uiteindelijk in de top 3 terecht). Het project wordt gezien als vernieuwend in de zin dat er een heel duidelijke relatie is tussen sport en stedelijke vernieuwing. De klassieke manier van samenwerking in een herstructureringswijk bestaat uit de gemeente, woningcorporaties en bewoners. Het vernieuwende van dit project is de inbreng van sport en dat gekozen is voor een stichting waarin verschillende organisaties participeren. Toen de beslissing van VROM eraan zat te komen, zijn de commissarissen van FC Twente hiervan op de hoogte

gesteld en is benadrukt dat het belangrijk was dat iedereen binnen de raad achter het project zou staan. Na de toekenning van de subsidie begon de samenwerking met de gemeente Hengelo om het project op te starten. Voor het project was er vanuit het Rijk de VROM-subsidie, maar andere financiering moest uit de gemeentelijke middelen komen. Binnen de gemeente Hengelo heeft het meerdere maanden geduurd voordat alles voor het project rond was en de raamovereenkomst kon worden ondertekend. Na de honorering van de subsidieaanvraag van VROM moest gekeken worden naar de financiering vanuit de gemeente, de organisatie en aansturing van het project. Vanuit het arbeidsmarktbeleid is een bedrag tot €147.800,- beschikbaar gesteld en uit de Wet Werk en Bijstandsmiddelen (WWB) is er voor sociale activering €50.000,- gereserveerd. Bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is subsidie aangevraagd door een beroep te doen op het Innovatiebudget WWB 2005 tot een bedrag van €79.960,- en omdat deze aanvraag gedeeltelijke gehonoreerd is, zal er minder beslag worden gedaan op de middelen uit het arbeidsmarktbeleid (Gemeente Hengelo: besluitenlijst B&W, 21 juni 2005). De gemeente heeft verder geld toegekend uit de reserve communicatiebeleid voor de ontwikkeling van een website als bindmiddel in de Berflo Es (€60.000,-) en voor de opvang en begeleiding van risicojongeren voor het ROC-project (€37.000,-) (Gemeente Hengelo: besluitenlijst gemeenteraad, 4 oktober 2005). Over de subsidieverstrekking hebben de desbetreffende commissie, het college van Burgemeester en Wethouders en de raad moeten beslissen, waardoor de totstandkoming van het project ook langer duurde. Ook het feit dat de gemeente nog nooit met een partij als FC Twente samengewerkt had, heeft ervoor gezorgd dat de voorbereiding tijd kostte. Daarnaast begonnen binnen de gemeente mensen ook het idee van het project te claimen toen duidelijk werd dat het een goed idee was. Binnen de gemeente en FC Twente was er verder enige onenigheid over bepaalde aspecten van de sportaccommodatie wat tenslotte ook bijgedragen heeft aan het feit dat de voorbereiding lang duurde.

Stichting FC Twente, scoren in de wijk

In april 2005 is de stichting FC Twente, scoren in de wijk opgericht. De stichting is opgericht om ervoor te zorgen dat voor het project echt aandacht is, want binnen de voetbalorganisatie zou het project door alle hectiek anders ondersneeuwen. Voor het stichtingsbestuur zijn mensen gevraagd die meer affiniteit hebben met de sociale aanpak van stedelijke vernieuwing en hierover meer kennis hebben (zoals iemand vanuit het ROC en vanuit de woningbouwvereniging). Door deze mensen in een bestuur te vragen, is rond het project een heel nieuw netwerk gecreëerd. Er is gekozen om voor het project een stichting in het leven te roepen, omdat dit qua bestuurs- en organisatiestructuur simpel is en dit geassocieerd wordt met een niet-commerciële onderneming.

De stichting heeft een eigen doelstelling en eigen uitwerkingsmogelijkheden die losstaan van de gemeente Hengelo of FC Twente. Daarnaast zijn de risico's door de oprichting van een aparte stichting ingedekt, doordat de stichting verplichtingen aangaat en risico's door het bestuur van de stichting gelopen worden. Door de oprichting van een stichting zijn de financiën ook heel overzichtelijk en goed te administreren. De verantwoording naar het ministerie van VROM is daardoor makkelijk controleerbaar.

Voor de samenwerking tussen de gemeente Hengelo en de stichting waren door de gemeente constructies voorgesteld als stuurgroepen, regiegroepen en werkgroepen. Aangezien dit allemaal ingewikkeld was, is er gekozen voor een werkgroep dat de projectmedewerker begeleidt en een bestuur.

In het bestuur van de stichting zitten Joop Munsterman en Gerard Oude Vrielink (namens FC Twente), Peter Pinkhaar (namens de Hengelose woningcorporaties), Anneke Beukers (namens het ROC) en Herman Spenkelink (vanuit de hoek van de ondernemers). Herman Spenkelink is gevraagd om in het bestuur zitting te nemen omdat hij betrokken is bij de renovatie in de wijk Berflo Es, de wijk kent, veel mensen kent als voorzitter van de ondernemerskring en een goede naam heeft in het netwerk van ondernemers (wat van belang is bij het regelen van stageplaatsen). Het bestuur beoordeelt de dingen die binnen het project gedaan worden en vergadert zo'n drie keer per jaar. Daarnaast zijn binnen de stichting de projectleider (Drees Kroes) en sinds september 2005 de projectmedewerker (Dennis Wiggers) werkzaam.

De werkgroep bestaat uit: Peter Spit (manager algemene zaken FC Twente, adviseur Stichting), Drees Kroes (projectleider), Dennis Wiggers (projectmedewerker) en Gerard Oude Vrielink (Lid Raad van Commissarissen FC Twente, penningmeester/ secretaris Stichting). Deze werkgroep werkt nauw samen met een werkgroep van de gemeente waarvan Johan Bijlstra en Willy van Diepen deel uitmaken. Zij werken binnen de gemeente bij de afdeling participaties en subsidies en hebben vroeger met Drees Kroes samengewerkt bij projectenbureau Opmaat van de gemeente Hengelo.

De gemeente zit niet in de stichting aangezien dit zou kunnen leiden tot belangenvermenging. De stichting werkt heel nauw samen met de gemeente en vormt een soort samenwerkingsverband. Daarnaast vindt er enkele keren per jaar bestuurlijk overleg tussen de gemeente Hengelo en de stichting plaats. De gemeente wordt hierin vertegenwoordigd door de wethouders Bert Otten (Sociale Zaken) en Henk Nijhof (Sport, recreatie, onderwijs en jeugdzaken tot de

gemeenteraadsverkiezingen van maart 2006)² en de stichting door Joop Munsterman en Gerard Oude Vrielink.

Ontwikkeling van deelprojecten

Verder is, gedurende de tijd die de gemeente Hengelo nodig had om de financiering rond te krijgen, in mei 2005 het eerste deelproject van start gegaan. De pilot van het voetbalproject werd gedraaid bij de basisschool de Waarbeekschool. Leerlingen uit groep 7 en 8 kregen voetbaltrainingen van trainers van FC Twente en kregen voorlichting over de zin van beweging en gezonde voeding. Tijdens dit project is ook Scala welzijn erbij betrokken. Het kinderwerk van Scala verzorgt samen met de kinderen die aan het voetbalproject deelnemen een maaltijd die de kinderen klaarmaken voor hun ouders in het kader van het belang van gezonde voeding. Vanuit Scala zijn contacten gelegd met Carint die thema's op school doet over gezonde voeding en de zin van bewegen voor kinderen en hun ouders. Daarnaast heeft men bij Scala gekeken hoe het project uitgebreid kon worden door gezonde voeding en beweging te benadrukken en ouders bij het project te betrekken. Sommige kinderen die aan dit project deelnemen (waaronder ook kinderen met overgewicht en enkele kinderen met ondergewicht) zitten niet bij een sportvereniging. Er is daarom door Scala met FC Twente en de gemeente Hengelo gekeken of het voetbalproject een vervolg zou kunnen krijgen. Daaruit is de sportmarkt voortgekomen.

Eind 2004 is het ROC bij het project Adoptiewijk FC Twente betrokken en men heeft het voorjaar van 2005 gebruikt om het deelproject Scoren door scholing voor te bereiden, het plan van aanpak te schrijven en een begroting op te stellen. Het project laat voortijdig schoolverlaters, namelijk jongeren tot 23 jaar zonder startkwalificatie op niveau 1 en 2 die de gemeente onder haar hoede heeft, zich tien weken herbezinnen op hun beroepskeuze. Daarnaast moest het personeel geworven worden die het deelproject zou gaan uitvoeren. Hiervoor werd personeel gezocht dat vanuit hun ervaring om kon gaan met de doelgroep. Het heeft enige tijd geduurd voordat het juiste personeel aangenomen was. In september 2005 is de eerste groep met het project van start gegaan.

Ondertekening van convenant

De gemeente Hengelo heeft het voorjaar gebruikt om het project voor te bereiden. Al eerder zijn de redenen als de financiering vanuit de gemeente, de organisatie en aansturing van het project genoemd. Verder heeft de oprichting en vormgeving van een stichting ook veel tijd gekost. Een

² Na de verkiezingen is wethouder Guido Weber (Ruimtelijke ordening, wijkbeheer en sport) de wethouder die samen met Bert Otten de gemeente Hengelo tijdens bestuurlijk overleg vertegenwoordigd.

andere oorzaak dat de totstandkoming van het project veel tijd en energie gekost heeft, moet worden gezocht in het feit dat het project een breed pakket van activiteiten organiseert.

De raamovereenkomst tussen de stichting FC Twente, scoren in de wijk en de gemeente Hengelo in verband met het project “Berflo Es, adoptiewijk FC Twente” werd uiteindelijk 15 juli 2005 ondertekend. Bij de inspanningsverplichtingen wordt melding gemaakt dat de stichting zich samen met de organisatie van FC Twente in zal zetten om de leefbaarheid voor burgers in de wijk Berflo Es te verbeteren door samen met de gemeente Hengelo en andere partijen verschillende activiteiten te ontwikkelen op het gebied van verbetering van de woonomgeving, werkervaring, sport als doel en middel, gezondheid en sociale discipline, opleiding, inburgering, participatie, veiligheid en leefbaarheid. De gemeente Hengelo levert een bijdrage aan de te ontwikkelen activiteiten door middel van inzet van personeel, eigen financiële bijdragen en verwerving van externe subsidiemiddelen. Een aantal ambtenaren is bij het project betrokken en werkt samen met de werkgroep van de stichting FC Twente, scoren in de wijk. Subsidies vanuit de gemeente Hengelo zijn afkomstig uit het arbeidsmarktbeleid, WWB-middelen en het communicatiebeleid. Daarnaast staat in de raamovereenkomst dat de gemeente bij andere organisaties zoals het ministerie van SZW subsidie aanvraagt ten behoeve van het project. Bij de prestaties staat beschreven dat met de ontwikkelde activiteiten minimaal 500 wijkbewoners bereikt moet worden en een substantieel deel van deze bewoners zou met de activiteiten moeten werken aan de verbetering van de woonomgeving. In het door de stichting opgestelde werkplan staan de (mogelijke) activiteiten beschreven. Daarnaast staat in de raamovereenkomst beschreven dat de stichting in samenwerking met de gemeente een communicatieplan opstelt waarin de voorlichting en kennisoverdracht over het project naar andere wijken, gemeenten, KNVB en andere betaald voetbalorganisaties een plaats krijgt. Ook een specifieke website die door de stichting wordt gemaakt, zal een rol vervullen in het kader van de voorlichting en kennisoverdracht. De stichting zal tenslotte het project systematisch laten beschrijven en evalueren (Raamovereenkomst stichting en gemeente Hengelo, 2005, p. 1-2).

Tegelijkertijd met de ondertekening van de raamovereenkomst, heeft de opleiding Bestuurskunde van de Universiteit Twente een samenwerkingsovereenkomst met FC Twente ondertekend. In het kader van de samenwerkingsovereenkomst kwam de evaluatie, die de Universiteit voor het project zal uitvoeren, tot stand. Het KennisInstituut Stedelijke Samenleving (KISS) zal de kennis die bij het project opgedaan is, verspreiden naar andere settings zoals andere betaalde voetbalclubs in Overijssel en de rest van Nederland. Het project sluit aan bij de doelstellingen van KISS om kennis over interessante projecten in het kader van stedelijke vernieuwing te mobiliseren en te verspreiden.

Door de betrokkenen wordt Drees Kroes aangewezen als de oorspronkelijke initiatiefnemer van het project. Hij heeft het idee om te kijken of FC Twente een bijdrage zou kunnen leveren aan de Hengelose wijk Berflo Es verder uitgewerkt en is hiermee naar FC Twente gegaan. Na zijn vervroegd pensioen bij de gemeente Hengelo is Drees Kroes als vrijwilliger verder gegaan met het project. Hij was betrokken bij de ontwikkeling van de subsidieaanvraag voor VROM en vervult nu binnen het project de rol van projectleider. De initiatiefnemer is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling en totstandkoming van het project. Zijn inbreng is bepalend geweest voor de totstandkoming van het netwerk.

Aangezien het netwerk ontstaan is op basis van een lokaal initiatief, mag vanuit de theorie worden verwacht dat het netwerk meer kans van slagen heeft, dan wanneer het netwerk van bovenaf zou zijn opgelegd. Zoals al eerder beschreven is, hadden verschillende personen binnen de gemeente Hengelo kennisgemaakt met wat Engelse clubs doen voor de buurten waarin hun stadions staan. De mogelijkheid bestaat dat het idee door deze ervaringen is beïnvloed. Binnen FC Twente wilde men de maatschappelijke rol die de club speelt in de samenleving uitbreiden. Tijdens een bezoek van een delegatie van de gemeente Hengelo, de ministeries van VROM en VWS aan het trainingsaccommodatie van FC Twente in Hengelo heeft FC Twente vooruitgekeken wat de club in de wijk Berflo Es zou kunnen doen. Door de ontwikkelingen binnen de gemeente Hengelo en FC Twente stond men open voor dit lokale initiatief.

Uit de theorie komt naar verder voren dat het bevorderlijk voor de samenwerking is als het ontstaan is als een gezamenlijk initiatief en er genoeg ruimte is om de samenwerking voor te bereiden. De samenwerking tussen FC Twente en de gemeente Hengelo is niet ontstaan als een gezamenlijk initiatief. De gemeente Hengelo is pas bij de subsidie-aanvraag voor VROM bij het project betrokken geraakt. Vanaf dat moment zijn de organisaties samen gaan werken. Om de samenwerking goed voor te bereiden, hebben beide organisaties genoeg tijd en ruimte genomen.

Voor het bestuur van de stichting FC Twente, scoren in de wijk zijn mensen gevraagd bij organisaties die affiniteit en kennis hebben over de wijk, de bewoners en de problemen. Ook voor de uitvoering van deelprojecten zijn verschillende organisaties benaderd. De organisaties die in dit netwerk zitten zijn benaderd, omdat verwacht werd dat zij een nuttige bijdrage aan het project konden leveren. Deze organisaties hebben ingestemd om aan het project deel te nemen; het is dus niet van bovenaf opgelegd.

Hierboven is de wijze waarop het netwerk totstandgekomen is beschreven. De initiatiefnemer was tot september 2003 werkzaam bij de gemeente Hengelo en is na zijn vervroegd pensioen als vrijwilliger met het project verder gegaan. Binnen de gemeente Hengelo had men toen ook met het idee verder kunnen gaan, maar Drees Kroes zat helemaal in het project en de bedoeling was

dat het project van de grond zou komen. Het gevolg hiervan was wel dat het project vanuit de gemeente niet meer te sturen was. Toen het project in 2004 met FC Twente verder uitgewerkt werd, is vanuit FC Twente de voorwaarde gesteld dat Drees Kroes gedurende de drie jaar dat het project zou duren de rol van projectleider zou vervullen. Het bestuur van FC Twente heeft dat commitment van Drees Kroes gekregen. Het feit dat Drees Kroes gewerkt heeft bij de gemeente, heeft als voordeel dat hij weet welke mensen hij moet bereiken als hij op zoek is naar steun of subsidie voor een deelproject. Hij kent de gemeentelijke structuur en weet zich te bewegen in de politieke arena. Een mogelijk nadeel kan worden gevonden in het feit dat Drees Kroes na zijn vroegtijdig pensioen niet meer in dienst van de gemeente aan het project werkte en dat de gemeente het project niet meer kon sturen. Daardoor kan er bij ambtenaren binnen de gemeente het beeld ontstaan dat dit een project is dat door FC Twente geleid wordt of dat FC Twente door het project te veel publiciteit naar zich toetrekt. Deze verhoudingen tussen met name de gemeente en FC Twente zouden het functioneren van het netwerk nog lang kunnen beïnvloeden. In een vervolgonderzoek zou hiernaar gekeken moeten worden.

Doelstellingen van het project

In het werkplan staat het doel van het project als volgt beschreven: FC Twente wil in samenwerking met de gemeente Hengelo en maatschappelijke instellingen een bijdrage leveren aan de verbetering van de leefbaarheid en de participatie van bewoners in de wijk Berflo Es. Er zullen activiteiten opgezet en begeleid worden op verschillende terreinen (Werkplan project Berflo Es, p. 1).

In de theorie komt naar voren dat voor het functioneren van het netwerk overeenstemming over onder andere de doelstellingen van belang kan zijn. Verschillen in meningen over de doelstellingen kunnen een indicator of factor zijn dat er problemen zijn of in de toekomst kunnen ontstaan in het functioneren van het netwerk. Daarom is in dit onderzoek aan elk van de respondenten gevraagd wat volgens hen de doelstellingen van dit project zijn. In grote lijnen kwamen de genoemde doelstellingen overeen met de doelstelling die in het werkplan genoemd staat. Sommige respondenten gaven daarbij voorbeelden van activiteiten die daarvoor opgezet zijn of gaan worden. Deze deelprojecten hebben zo hun eigen doelstellingen.

Doelstelling van het ROC-project is dat risicjongeren de schoolloopbaan voortzetten, weer naar school gaan of werk vinden waarbij gebruik gemaakt wordt van de aantrekkingskracht van een voetbalomgeving om deze jongeren te bewegen tot leren en sociale activering (Van den Berg en Kuijs, 2006, p.3).

Het voetbalproject heeft als doelstelling dat kinderen geïnspireerd worden tot samenwerken, zelfdiscipline krijgen en een gezondere leefstijl creëren. Daarbij wil men kinderen die niet georganiseerd sporten bereiken en stimuleren om te gaan sporten (Evaluatie voetbalcursus, p. 1).

In grote lijnen gaven de respondenten eenzelfde omschrijving van de doelstellingen van dit project. Een van de respondenten gaf aan dat het project zich niet alleen richt op het verbeteren van de leefbaarheid en sociale participatie van burgers in de Berflo Es, maar dat wijkbewoners binnen het project ook mee kunnen praten over dingen die in de wijk gebeuren. Daarbij is volgens de respondent de vraag of buurtparticipatie een taak is die binnen het project zou moeten liggen of dat dit juist een taak is van de woningcorporaties en de wijkraden.

Aangezien afgevraagd wordt of dit onder de doelstelling van het project valt, zou het verstandig zijn om bij het vaststellen van de doelstellingen duidelijk te bepalen op welke terreinen van leefbaarheid en participatie het project zich in zal zetten. Dit schept duidelijkheid en voorkomt misverstanden.

Gewenste aanpak om doelstellingen te bereiken

Om de leefbaarheid en participatie van bewoners in de Berflo Es te verbeteren, zullen verschillende activiteiten ontplooid worden op verschillende terreinen. Met de activiteiten die ontwikkeld worden, moeten minimaal 500 wijkbewoners bereikt worden. Van deze wijkbewoners zou een aanzienlijk deel met de activiteiten moeten werken aan de verbetering van de woonomgeving (Raamovereenkomst stichting en gemeente Hengelo, 2005, p. 1). Doordat voor het project ook subsidie vanuit het Europees Sociaal Fonds ingezet wordt, moet de stichting FC Twente, scoren in de wijk jaarlijks werkervaring aan te bieden aan minimaal 10 werklozen die een grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt (Werkplan project Berflo Es, p. 1). Vanuit de gemeente Hengelo worden de activiteiten ondersteund door de inzet van personeel, financiële bijdragen en verwerving van externe subsidiemiddelen (Raamovereenkomst stichting en de gemeente Hengelo, 2005, p. 1).

Om de doelstelling van het ROC-deelproject waar te maken, doorloopt de deelnemer op de trainingsaccommodatie van FC Twente een beroepskeuzeprogramma van 10 weken (Van den Berg en Kuijs, 2006, p. 3). De deelnemer formuleert een onderzoeksvraag en probeert door middel van interviews, meeloopdagen en observaties hier antwoorden op te vinden. Het leertraject wordt afgesloten met een presentatie. Deelnemers die het programma succesvol doorlopen ontvangen een certificaat en een eindrapportage (Van den Berg en Kuijs, 2005, p. 1-2).

Om de doelstelling van de voetbalcursus te bereiken, wordt een aantal activiteiten rondom de voetbalcursus georganiseerd waarbij de nadruk wordt gelegd op thema's als bewegen, samenwerken, hygiëne en voeding (Evaluatie voetbalcursus, 2005, p. 1).

Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat voor het behalen van de doelstellingen van het project ook maatregelen als zorgen voor een goede organisatie, goede afspraken maken met organisaties, goede uitgangpunten vastleggen, een goede rolverdeling binnen het project en het nauwkeurig rapporteren van enkele activiteiten aan de subsidieverstrekkingen belangrijk zijn.

Wat betreft maatregelen die bij het ROC-project genomen zijn om de doelstellingen te bereiken, moet nog worden toegevoegd dat het belangrijk is dat deelnemers na afloop van het project goed worden opgevangen. Het project is pas succesvol als de leerlingen goed in het onderwijs worden opgevangen. Dit wordt mede bereikt doordat er goede contacten zijn tussen de projectleider van het deelproject en de docenten aan de ene kant en het onderwijs waar de leerlingen terechtkomen aan de andere kant. Verder kan de samenwerking tussen het ROC en de stichting FC Twente, scoren in de wijk gezien worden als een maatregel om de doelstellingen te bereiken. Zo waren de werkervaringsplaatsen voor de deelnemers aan het project binnen een paar dagen geregeld door gebruik te maken van het netwerk van FC Twente.

Bij de voetbalcursus is zorgvuldig overleg en afstemming met de basisscholen van belang om de doelstellingen te kunnen bereiken.

Aan de respondenten is ook gevraagd of de maatregelen die genomen zijn voldoende zijn om de doelstellingen te bereiken en wat de respondenten eventueel qua aanpak anders gedaan zouden hebben. Uit de literatuur komt immers naar voren dat wanneer organisaties verschillen van mening over de gewenste aanpak om de doelstellingen te bereiken, dit gezien kan worden als de oorzaak van problemen in het functioneren van het netwerk.

De maatregelen die genomen zijn, zijn volgens de respondenten voldoende om de doelstellingen van het project of van deelprojecten te bereiken. Door een respondent werd daaraan toegevoegd dat het belangrijk is om naast de voetbalcursus ook jaarlijks een sportmarkt te houden waardoor kinderen naar sport toe worden geleid. Over de aanpak die gekozen is om de doelstellingen te bereiken, zijn de respondenten dus van mening dat dit voldoende is. Daarom zal de aanpak voor het functioneren van het netwerk niet een oorzaak zijn van problemen.

Over wat de respondenten qua aanpak van het project anders gedaan zouden hebben, daarover verschilden de meningen. Een aantal respondenten gaf aan dat er geen dingen waren die hij of zij

anders zou hebben gedaan. Verder gaf een andere respondent aan te ver van het project af te staan om hier wat over te kunnen zeggen. De respondenten die aangaven dingen anders te hebben gedaan, stelden voornamelijk verbeterpunten voor het project en deelprojecten voor.

Zo gaf één van de respondenten aan dat de activiteiten die binnen het project uitgevoerd worden idealiter afkomstig zouden moeten zijn uit een wijkplan of een activiteitenplan dat met wijkbewoners samengesteld is, waarna organisaties gezocht zouden moeten worden om deze activiteiten uit te voeren. Dat het hier anders gaat, was volgens de respondent niet erg. Belangrijk is dat er voor activiteiten draagvlak is en dat de activiteiten succesvol zijn. Of activiteiten uit een wijkplan binnen dit project thuishoren is maar de vraag. Volgens een andere respondent zijn activiteiten binnen een wijkplan toebedeeld aan bepaalde organisaties en is hiervoor de hulp van de stichting niet bij nodig. Wijkbewoners zouden volgens een andere respondent eerder bij het project betrokken moeten worden en een prominentere rol binnen het project moeten hebben.

De rol van de woningcorporaties binnen het project Adoptiewijk FC Twente werd ook als verbeterpunt naar voren gebracht. De corporaties zouden eerder bij het project betrokken moeten worden en een prominentere rol in het project moeten hebben. Woningcorporaties doen meer dan woningen onderhouden en huur innen. Door een actievere rol in het project te spelen, zouden de corporaties zichtbaarder zijn als betrokken organisaties in de wijk en daardoor ook meer kunnen bereiken. Door het beter betrekken van woningcorporaties en wijkbewoners zouden de fysieke en sociale programma's meer op elkaar afgestemd kunnen worden.

De communicatie binnen FC Twente is verder een punt wat volgens een van de respondenten beter gekund had, zodat iedereen binnen de organisatie op hetzelfde moment geïnformeerd zou zijn over wat de doelstelling van de stichting FC Twente, scoren in de wijk is en waar het project voor staat. Een andere respondent spreekt dit juist tegen en vindt dit helemaal niet zo'n punt. De tijd moest namelijk rijp zijn om de gehele organisatie van FC Twente over het project op de hoogte te stellen. Dit is niet meteen bij aanvang van het project gedaan, omdat het in eerste instantie belangrijk was om het project vorm te geven. Op het moment dat men mensen vanuit de organisatie van de voetbalclub nodig had, is besloten om hen van het project op de hoogte te brengen. Dit was volgens de respondent vroeg genoeg.

Als verbeterpunt komt verder naar voren dat het belangrijk is dat alle betrokken ambtenaren bij de gemeente Hengelo commitment voor het project zouden moeten hebben. Men zou dit project meer moeten zien als het project van de gemeente Hengelo in plaats van een project van FC Twente. Een voorbeeld dat gegeven werd, was dat binnen de gemeente bij regelingen op sportgebied waar het project baat bij zou hebben niet aan het project wordt gedacht. Aan de andere kant zijn er bij de gemeente ook ambtenaren die wel aan het project denken wanneer ze

een mooi fonds binnen de gemeente of de provincie tegenkomen. Echter, het project kan op langere termijn alleen succesvol zijn als de gemeente binnen het project de regie neemt en de ambtenaren op één lijn zitten. Hier had volgens een van de respondenten misschien eerder met de gemeente Hengelo over gesproken moeten worden. Tenslotte vindt één van de respondenten een aandachtspunt dat gekeken wordt naar waar het project staat en hoe het project ingebed wordt. Daardoor moet duidelijk worden welke richting het project opgaat. Er moeten volgens deze respondent kaders komen waarbinnen het project zich zal ontwikkelen zonder dat het project hierdoor dood gebureaucratiseerd wordt. Uit het interview met de respondent kwam verder naar voren dat het belangrijk is dat de projecten die geïnitieerd worden duurzaamheid krijgen en dat er ingezet wordt op een paar projecten die heel goed gaan, dan dat er een hele reeks initiatieven is wat niet te coördineren is.

Wat betreft het ROC-project wordt aangegeven dat de huisvesting van het project beter of anders geregeld had moeten worden. Het ROC huurt via de stichting FC Twente, scoren in de wijk de sportkamer die zich bevindt in het FBK-stadion en die door de gemeente Hengelo ter beschikking is gesteld. Verschillende organisaties maken gebruik van deze ruimte, maar hierover is niets op papier vastgelegd en dit leidt tot problemen. Via een duidelijke overeenkomst zouden de gemeente Hengelo en het stichtingsbestuur het gebruik volgens een respondent het beste kunnen regelen. Daarnaast zou men moeten proberen om de rol die FC Twentespelers binnen het ROC-project spelen beter moeten benutten en de relatie met FC Twente duidelijker naar voren laten komen.

Wanneer gekeken wordt naar het voetbalproject, dan had het betrekken van de ouders bij het project volgens een van de respondenten beter gekund. Een andere respondent heeft hier aan toegevoegd dat de afspraak is gemaakt dat de basisscholen de ouders bij de voetbalcursus zouden betrekken en dat heeft ook plaatsgevonden. De participatie van het aantal ouders kan nog wel verbeterd worden. Als resultaat van de evaluatie na de tweede keer dat het voetbalproject gedaan is, is besloten om een sportmarkt te organiseren. Volgens een respondent zijn niet alle organisaties die bij het voetbalproject betrokken waren bij de sportmarkt betrokken en dat zou de volgende keer dat de sportmarkt wordt georganiseerd anders moeten.

Er zijn dus verschillende punten die gedurende het project beter hadden gekund, maar er zitten ook punten bij die de aankomende tijd kunnen worden verbeterd. Daardoor zal het project verbeteren en zal het netwerk beter functioneren. Als met bovenstaande punten weinig wordt gedaan, zouden het in de toekomst punten kunnen worden die het functioneren van het netwerk negatief kunnen gaan beïnvloeden.

§3.2 Gebruikte tijd om samenwerking voor te bereiden

Uit de theorie komt naar voren dat het voor de samenwerking bevorderlijk is indien er genoeg ruimte is om de samenwerking voor te bereiden. Om te achterhalen of hier sprake van is, is aan de respondenten gevraagd naar hun meningen over de hoeveelheid tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden. Daarbij konden ze kiezen uit de antwoordmogelijkheden: veel te weinig, te weinig, voldoende, te veel of veel te veel. In de tabel hieronder is te zien dat niet alle respondenten zijn vermeld. Alle respondenten hebben deze vraag beantwoord, maar niet alle respondenten waren al bij de totstandkoming van het algemene project betrokken. Zij konden dus niet een mening geven over de tijd die gebruikt is om de samenwerking van het algemene project voor te bereiden en hebben de vraag beantwoord voor het deelproject waarbij zij betrokken waren. Daar wordt later nog op ingegaan.

Tabel: gebruikte tijd om samenwerking voor te bereiden

Gebruikte tijd om samenwerking voor te bereiden	Aantal respondenten
Veel te weinig	
Te weinig	
Voldoende	7
(Te) Veel	2
Veel te veel	3
Weet niet, geen zicht op	1
	Totaal: 13

Uit bovenstaande tabel valt af te lezen dat er volgens de respondenten die betrokken waren bij het algemene project voldoende tijd en ruimte was om de samenwerking voor te bereiden. Daarnaast valt af te lezen dat er ook respondenten zijn die de hoeveelheid tijd te veel vonden en dus vonden dat de samenwerking sneller had gekund. Hieronder zal daarom worden aangegeven welke motivatie de respondenten gaven bij de beantwoording van de vraag over de hoeveelheid tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden.

De respondenten die aangaven dat de hoeveelheid tijd veel te veel was, vonden dat het lang heeft geduurd voordat binnen de gemeente Hengelo alles voor het project rond was en het convenant met FC Twente ondertekend kon worden, aangezien de subsidie van het ministerie van VROM in een veel eerder stadium was toegekend. Dat de voorbereiding veel tijd heeft gekost, kwam onder meer doordat de gemeente nooit eerder met een partij als FC Twente samengewerkt had en

initiatiefnemer Drees Kroes met vervroeg pensioen bij de gemeente Hengelo wegging en als vrijwilliger met het project doorging. Verder kost ideevorming altijd tijd. Alles bij elkaar heeft dit de startdatum van het project vertraagd.

De respondenten die aangaven dat de hoeveelheid tijd (te) veel was, hadden hiervoor verschillende redenen. De ene respondent was van mening dat de samenwerking veel tijd gekost heeft en dat binnen de gemeente een aantal mensen veel tijd geïnvesteerd heeft in de voorbereidingen. De andere respondent vond dat de voorbereiding te lang geduurd heeft, vooral de totstandkoming van de samenwerking van de gemeente Hengelo en FC Twente nadat de subsidie-aanvraag door VROM goedgekeurd was. Daar stond tegenover dat de paar gesprekken met het bestuur van FC Twente in het begin van het project de respondent meevielen qua aantal.

De respondenten die aangaven dat de hoeveelheid tijd voldoende was, hadden hiervoor verschillende redenen. Een van de respondenten gaf aan dat na de toekenning van de subsidie de samenwerking met de gemeente Hengelo begon om het project op te starten. De gemeente had de tijd tussen december 2004 (toekenning van de VROM-subsidie) en juli 2005 (ondertekening van het convenant door FC Twente en de gemeente Hengelo) echt nodig, omdat een deel van de financiering van het project uit gemeentelijke middelen moest komen. Ondertussen is men met het project verder gegaan: er is een stichting opgericht, het eerste voetbalproject is van start gegaan en er werd contact gelegd met het ROC voor het ontwikkelen van een deelproject. Kortom men is in die periode alvast begonnen met de vormgeving van het project. Hierdoor heeft de respondent de tijd die de gemeente nodig had niet als vervelend ervaren en vindt hij de hoeveelheid tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden voldoende. Andere respondenten zijn van mening dat de samenwerking snel tot stand gekomen is. Er is relatief weinig gepraat en men is vrij snel begonnen. Een kritische noot die hierbij geplaatst werd was dat dit op onderdelen van het project problemen opleverde, omdat het plan nog niet klaar was. Er is vooral veel tijd gaan zitten in het uitwerken van het project in een plan van aanpak met daarin het programma, de aanpak van het project en de rol die de gemeente binnen het project speelt. Als er rekening gehouden wordt met de complexiteit van het project en het feit dat het creëren van draagvlak, de vorming van een coalitie en onorthodoxe aanpakken tijd kosten, dan valt de hoeveelheid tijd mee. Een andere reden die door respondenten gegeven wordt, is het feit dat de tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden nodig was om alles goed op elkaar af te stemmen. Al was het dan enigszins aan de ruime kant.

Zoals al eerder is beschreven, waren niet alle respondenten bij de totstandkoming van het algemene project betrokken en konden een mening geven over de tijd die gebruikt is om de

samenwerking voor te bereiden. Vandaar dat hieronder de meningen van de respondenten zijn beschreven die betrekking hebben op de gebruikte tijd bij de samenwerking van het voetbalproject en het ROC-project.

De respondenten die bij het voetbalproject betrokken zijn, vonden de hoeveelheid tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden voldoende. De samenwerking ging vlot en de organisatie van het project was met name vanuit FC Twente goed gecoördineerd en gestructureerd. De tijd die gebruikt is, was nodig om de samenwerking rond te krijgen.

De respondenten die bij het ROC-project betrokken zijn, verschillen in hun rol binnen het project en daardoor verschilt ook hun mening over de hoeveelheid tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden. Een van de respondenten gaf aan dit eigenlijk niet te weten, omdat het een vraag is die beantwoord zou moeten worden door iemand die het project vanuit het ROC voorbereid heeft. Deze respondent vond de hoeveelheid tijd niet te veel. De andere respondent die betrokken is geweest bij de voorbereiding van het project, gaf aan dat het project veel tijd gekost heeft. Vooral in financiële zin was de tijd die aan het project besteed is te veel. Zokende het project in financiële zin nogal wat tegenvallers in de samenwerking. Zo was het ROC met de gemeente Hengelo te laat om subsidie via het Europees Sociaal Fonds aan te vragen. Met toestemming van het management heeft het ROC toch het risico genomen om met het project van start te gaan, ondanks het feit dat de bekostiging van het project nog niet rond was. Uiteindelijk is dit goed gekomen, doordat de gemeenten (in het eerste jaar) de trajectprijs van €1200,- per deelnemer hebben betaald. Aangezien de tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden resultaat gehad heeft, vindt de respondent de tijd niet te veel.

Wat opvalt uit de reacties van de respondenten is het feit dat vooral de tijd die de gemeente Hengelo genomen heeft om het project verder voor te bereiden als lang wordt ervaren. Dit beeld wordt enigszins genuanceerd door het feit dat het project in dat half jaar niet stilgestaan heeft. Niet alle respondenten hebben een goed beeld van het verloop van de gemeentelijke besluitvorming en de hoeveelheid tijd dat dit kost. De gemeente Hengelo had hierover beter met andere organisaties kunnen communiceren. Ook al geeft de theorie aan dat als er voldoende ruimte is voor samenwerking dit voor de samenwerking bevorderlijk is, kan te veel tijd dus ook leiden tot irritaties. Het is dus belangrijk dat een project niet stil komt te liggen in de periode dat er binnen een organisatie over gepraat moet worden. Daarnaast is het ook belangrijk dat het plan van aanpak van het project klaar is, omdat dit anders bij onderdelen van het project problemen oplevert als het project al van start gaat.

§3.3 Afsluiting

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het project Adoptiewijk FC Twente totstandgekomen is en welke activiteiten daarna ondernomen zijn.

Initiatiefnemer van het project Adoptiewijk FC Twente is Drees Kroes geweest. In 2002 kwam hij (op dat moment werkzaam bij de gemeente Hengelo) met het idee dat het belangrijk zou kunnen zijn als FC Twente een bijdrage zou kunnen leveren aan de achterstandswijk Berflo Es, omdat haar oefenaccommodatie aan deze wijk grenst. Met dit idee is hij uiteindelijk in 2003 bij Joop Munsterman (toen lid Raad van Commissarissen FC Twente, vanaf januari 2004 voorzitter van FC Twente) gekomen. Na een eerste gesprek was Joop Munsterman enthousiast over het idee en hij heeft toen samen met Gerard Oude Vrielink (lid Raad van Commissarissen FC Twente) gekeken hoe dit project verder uitgewerkt zou kunnen worden. Maatschappelijk ondernemen stond al langer in het beleidsplan van FC Twente. Nadat ook de Raad van Commissarissen achter het idee voor het project stond, is het project uitgewerkt. In de zomer van 2004 is de subsidieaanvraag voor het ministerie van VROM ontwikkeld en via de wethouder van Sociale Zaken van de gemeente Hengelo ingediend. Het project is geselecteerd, gepresenteerd en uiteindelijk is in december 2004 de subsidieaanvraag gehonoreerd. Hierna begon de samenwerking met de gemeente Hengelo om het project op te starten. Binnen de gemeente Hengelo heeft het meerdere maanden geduurd voordat alles voor het project rond was en de raamovereenkomst op 15 juli 2005 kon worden ondertekend.

In de tussentijd is in april 2005 de stichting FC Twente, scoren in de wijk opgericht. De stichting bestaat uit een bestuur en een werkgroep. Het eerste deelproject, pilot van het voetbalproject, ging in mei 2005 van start. Verder is eind 2004 het ROC bij het project Adoptiewijk FC Twente betrokken en heeft men het voorjaar van 2005 gebruikt om het deelproject Scoren door scholing voor te bereiden. Dit project is in september 2005 van start gegaan. De opleiding Bestuurskunde van de Universiteit Twente voert de evaluatie voor het project uit.

Het netwerk is op basis van een lokaal initiatief ontstaan en heeft hierdoor meer kans van slagen dan wanneer het van bovenaf zou zijn opgelegd.

Doel van het project is dat FC Twente in samenwerking met de gemeente Hengelo en maatschappelijke instellingen een bijdrage wil leveren aan de verbetering van de leefbaarheid en participatie van bewoners in de wijk Berflo Es. Om dit te bereiken worden verschillende activiteiten op verschillende terreinen ontplooid.

Het ROC-project heeft als doel dat risicojongeren de schoolloopbaan voortzetten, weer naar school gaan of werk vinden waarbij gebruik wordt gemaakt van de aantrekkingskracht van een voetbalomgeving om deze jongeren te bewegen tot leren en sociale activering. Om dit te bereiken doorloopt de deelnemer op de trainingsaccommodatie van FC Twente een beroepskeuzeprogramma van 10 weken.

Doel van het voetbalproject is dat kinderen geïnspireerd worden tot samenwerken, zelfdiscipline krijgen en een gezondere leefstijl creëren. Om dit te bereiken wordt een aantal activiteiten rondom de voetbalcursus georganiseerd waarbij de nadruk wordt gelegd op thema's als bewegen, samenwerken, hygiëne en voeding.

Respondenten hebben hun mening gegeven over de doelstellingen van het project, de gewenste aanpak om de doelstellingen te bereiken en stelden verbeterpunten voor het project voor.

Verder hebben de respondenten aangegeven wat ze van de tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden. Ze vonden dit voldoende, (te) veel en veel te veel. Vooral de tijd die de gemeente Hengelo genomen heeft om het algemene project voor te bereiden werd als lang ervaren.

Wat de inbreng van de organisaties binnen het project is, daar is in dit hoofdstuk nog geen aandacht aan besteed. In het volgende hoofdstuk zal daarom worden ingegaan op de organisaties die bij het project betrokken zijn.

Hoofdstuk 4 Organisaties betrokken bij project Adoptiewijk FC Twente

In dit hoofdstuk komt de tweede onderzoeksvraag aan de orde: *Welke organisaties zijn bij het project betrokken en wat zijn hun belangrijkste kenmerken in termen van motivatie, verwachtingen en hulpbronnen om mee te doen?*

In dit hoofdstuk worden de betrokken organisaties beschreven en per organisatie worden daarbij de belangrijkste kenmerken in termen van motivatie, verwachtingen en hulpbronnen beschreven. Het uitkomen van de verwachtingen van de betrokken organisaties komt in hoofdstuk 5 naar voren.

De betrokken organisaties zijn: Gemeente Hengelo (§4.1), FC Twente (§4.2), Ministerie van VROM (§4.3), Universiteit Twente (§4.4), ROC van Twente (§4.5), St. Joseph Wonen (§4.6), basisschool de Waarbeekschool (§4.7) en Scala welzijnswerk (§4.8). Na de betrokken organisaties beschreven te hebben, worden de beschreven kenmerken aan de hand van het theoretisch kader geanalyseerd. In §4.9 wordt de motivatie voor deelname aan het project geanalyseerd. De vastlegging van inbreng binnen het project komt in §4.10 aan de orde. Een analyse van verwachtingen van organisaties over de samenwerking valt in §4.11 te lezen. Vervolgens komt in §4.12 de visie van anderen, niet-betrokkenen, op deelname aan het project naar voren. Een analyse van hulpbronafhankelijkheid is in §4.13 te vinden. Het hoofdstuk zal tot slot in §4.14 worden afgesloten. In deze paragraaf zal de tweede onderzoeksvraag worden beantwoord.

§4.1 Gemeente Hengelo

Motivatie voor deelname aan het project

De gemeente Hengelo heeft besloten om aan dit project mee te doen, omdat er op veel terreinen kansen lagen om met behulp van FC Twente dingen in de wijk te doen. De club heeft uitstraling en potentie om wat te betekenen voor de sociale kant van de wijk Berflo Es. Daarbij gaat het om terreinen als arbeidsparticipatie, gezondheid, het betrekken van bewoners bij hun wijk, voortijdig schoolverlaters laten herbezinnen op hun beroepskeuze, schoolkinderen laten voetballen op het terrein waar FC Twente speelt en kennis te laten maken met de spelers die een voorbeeldfunctie hebben voor hen. Doelgroepen die anders moeilijk te bereiken zijn, kunnen door gebruik te

maken van FC Twente bij het project worden betrokken. Bij dit alles kan gebruik worden gemaakt van de sportaccommodatie die in de wijk ligt. Het concept was zo boeiend en interessant dat de gemeente Hengelo een aanvraag voor subsidie bij VROM heeft gedaan.

Rol van de gemeente Hengelo en vastlegging van inbreng binnen het project

Uit de interviews met de betrokkenen blijkt de rol van de gemeente veelomvattend te zijn. De gemeente Hengelo is eindverantwoordelijke binnen het project. Zij moet verantwoording afleggen aan het ministerie van VROM hoe er met het subsidiegeld is omgegaan en wordt hierop in eerste instantie afgerekend. Ook aan andere fondsen waar dit project subsidie van ontvangt, moet verantwoording worden afgelegd. Verder is de gemeente opdrachtgever richting de stichting. De rol van de gemeente is qua inhoud gedeeltelijk sturend. De gemeente levert deelnemers voor bepaalde deelprojecten aan. Daarnaast zorgt de gemeente ervoor dat de samenwerking tussen de diverse partijen goed verloopt.

In het convenant is vastgelegd wat de gemeente Hengelo doet. Hierin staat dat de gemeente een bijdrage levert aan de nog te ontwikkelen activiteiten door middel van inzet van personeel, eigen financiële middelen en werving van externe subsidiemiddelen. De gemeente verzorgt jaarlijks voor het ministerie van VROM zowel een inhoudelijke als financiële voortgangsrapportage. Samen met de stichting zal de gemeente een communicatieplan opstellen en activiteiten ontplooiën waarbij minimaal 500 wijkbewoners bereikt worden (Raamovereenkomst stichting en gemeente Hengelo, 2005, p. 1-2). Daarnaast zijn er tussen de stichting en afdelingen van de gemeente afspraken gemaakt. Zo is bekend dat de afdeling sport en recreatie per activiteit samenwerkingsafspraken met de stichting maakt en dat buurtgerichte sociale activering één keer per maand samenkomt met de projectmedewerker van de stichting waarbij ze elkaar informeren over elkaars bezigheden.

Verwachtingen over de samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen het project

De verwachtingen die de respondenten hadden over de samenwerking tussen de verschillende organisaties verschillen. In de interviews gaven niet alle respondenten aan wat hun verwachtingen over de samenwerking waren, maar gaven ze alleen aan of de verwachtingen uitgekomen waren. Een van de respondent gaf aan dat hij verwacht had dat de samenwerking met FC Twente niet vanzelf makkelijk en goed zou lopen. De gemeente en FC Twente hadden namelijk nog nooit eerder samengewerkt. Een andere respondent had verwacht dat binnen het project de gemeente Hengelo en FC Twente gelijke partners zouden zijn. Bij een ander interview kwam naar voren dat verwacht werd dat de gemeente Hengelo, omdat zij het project subsidieert, de regie over het

project zou voeren. De stichting FC Twente, scoren in de wijk zou dan belast zijn met de uitvoering van het project.

Met betrekking tot de samenwerking met de woningcorporaties werd door een van de respondenten aangegeven dat hij verwacht had dat de woningcorporaties een actievere rol in de wijk zouden spelen.

Visie van anderen, niet-betrokkenen, binnen de gemeente Hengelo op deelname aan het project

Aan de betrokkenen is gevraagd hoe er binnen de gemeente wordt aangekeken tegen deelname aan het project. Binnen de gemeente Hengelo wordt positief tegen de deelname aan het project aangekeken. Dit is een project dat vanwege het vernieuwende karakter bij veel mensen (zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau) tot de verbeelding spreekt. Iedereen vindt het prachtig dat de gemeente hier in deze wijk met een betaald voetbalclub een project doet. Met dit project heeft Hengelo een soort voorbeeldfunctie voor andere gemeenten en betaald voetbalorganisaties. De koppeling van FC Twente aan de wijk op zich wordt gezien als een voordeel en daaruit voortvloeiend de mogelijkheden om samen met de club in de wijk allerlei activiteiten te ontwikkelen. Bij de activiteiten kan gebruik worden gemaakt van contacten die FC Twente heeft. Het project heeft de wijkaanpak voor de Berflo Es in een versnelling gebracht. Voordat het project van start ging, gebeurde er ook al veel in de Berflo Es en ook dat gaat door. Na de bestuurswisseling bij FC Twente is er volgens een van de respondenten sprake van maatschappelijke betrokkenheid van de club bij de wijk. Doordat FC Twente actief participeert in het project is het daardoor makkelijker om bijvoorbeeld spelers van FC Twente bij een sportstimuleringsproject te laten meewerken. Bij de afdeling sport en recreatie was men dan ook in eerste instantie door ervaringen in het verleden niet zo enthousiast over deelname aan het project.

Uit de interviews kwamen echter ook enkele punten naar voren die aandacht behoeven. Zo hebben FC Twente en de gemeente Hengelo niet alleen bij dit project contact met elkaar maar ook voor andere zaken zoals over de oefenaccommodatie. Dit wordt in beide organisaties niet altijd gescheiden gehouden. Verder wordt er binnen het project zoveel georganiseerd, dat het voor de gemeente van belang is het overzicht te behouden. Ook moet goed gekeken worden wat binnen het project gedaan wordt en wat andere organisaties doen met betrekking tot het betrekken van buurtbewoners bij herstructureringsplannen. Het is een afbreukrisico als er dingen worden ontwikkeld die andere organisaties ook al doen. Dit vereist afstemming tussen de verschillende organisaties. Daarnaast is er, naarmate er meer ambtenaren bij het project betrokken zijn en er

meer overlegmomenten zijn, behoefte aan interne coördinatie over de taakverdeling bij het project.

Door de betrokkenen worden ook mogelijke risico's genoemd die binnen het project een rol zouden kunnen spelen. Een risico is dat de prestaties die in het werkplan vastgelegd zijn niet gehaald worden. Als de prestaties niet gehaald worden, zou dit financiële consequenties kunnen hebben. Een ander risico is een verandering in de samenstelling van het bestuur van FC Twente. Het bestuur van FC Twente staat achter het project, maar als het bestuur verandert dan is het maar de vraag wat er dan gebeurt. Daarnaast geeft een van de respondenten aan dat een ander mogelijk risico schuilt in de periode na afloop van het project. Blijft de samenwerking bestaan of houdt die op. De teleurstelling kan heel groot zijn na afloop van het project en dan ontstaat er een negatief effect. De bedoeling is echter om een doorstart te maken na afloop van dit project op een bescheiden niveau. Daarbij zal naar de financiën gekeken moeten worden, want de subsidies stoppen straks ook.

Hulpbronnen die de gemeente Hengelo voor het project heeft ingebracht

De gemeente Hengelo heeft fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd, geld en haar netwerk ingezet. Over het feit of de gemeente haar bevoegdheden heeft ingezet, zijn de respondenten het niet eens. Enkele respondenten gaven aan dat de gemeente geen bevoegdheden aan de stichting heeft gedelegeerd. De stichting heeft opdrachten gekregen om bepaalde activiteiten uit te voeren en binnen de doelstellingen van de stichting beschikt het project over bevoegdheden. Wel hebben de mensen die vanuit de gemeente voor dit project ingezet worden bevoegdheden gekregen die voor het project ingezet kunnen worden. Bij fysieke goederen moet onder andere aan de huisvesting van de projectleider en –medewerker van het project worden gedacht. Het ROC-project is gehuisvest in de sportkamer waar de gemeente mede-eigenaar van is. Deskundige mensen houden zich binnen de gemeente bezig met het voorbereiden van projecten en het zoeken van subsidie, vooral bij de start van het project. Verder heeft de gemeente projectdeskundigheid bij het project ingezet. Daarnaast is er gemeentelijk geld in het project gestoken. Met de projectmiddelen zijn voor het project verder deskundige mensen aangesteld.

Hulpbronnen waarvan de gemeente Hengelo afhankelijk is

De gemeente beschikt door dit project over meer hulpbronnen, doordat de hulpbronnen van de verschillende organisaties worden gebundeld.

Door dit project heeft de gemeente Hengelo de beschikking over de hulpbronnen die FC Twente inzet en met name het netwerk van FC Twente maakt het voor de gemeente interessant. Voor het

buurtbeheer is de gemeente afhankelijk van de medewerking van de woningcorporaties. Voor het ROC-deelproject is de gemeente ook afhankelijk van de deskundigheid vanuit het ROC. Zonder de subsidie van VROM had de gemeente geen extra geld voor de wijkaanpak gehad. De voetbalcursus die door een gedeelte van de trainersstaf van FC Twente, soms met medewerking van een speler van FC Twente, wordt gegeven, zorgt ervoor dat de gemeente Hengelo een middel heeft om basisschoolleerlingen het belang van een gezonde levensstijl te leren. Tenslotte levert het project werkervaringsplaatsen op waar de gemeente werklozen gebruik van kan laten maken. Niet alle respondenten gaven aan dat de gemeente afhankelijk is van hulpbronnen van andere organisaties. Een van de respondenten gaf aan voor de uitoefening van de taken binnen het project niet afhankelijk te zijn van de hulpbronnen van andere organisaties. De respondent heeft hierbij de vraag vooral op de eigen afdeling betrokken en niet op de gemeente Hengelo als geheel.

Hulpbronnen die de gemeente Hengelo inzet waar andere organisaties afhankelijk van zijn

Uit de interviews met betrokkenen kwam naar voren dat andere organisaties binnen het project afhankelijk zijn van het geld van de gemeente Hengelo en het geld van VROM dat de gemeente voor het project heeft aangevraagd. Als de gemeente niet substantieel geld had bijgedragen, dan had het project het met minder middelen moeten doen. Dan was er ook wel wat tot stand gekomen, maar dan was alles kleinschaliger geweest. Zo is het ROC binnen het deelproject scoren door scholing afhankelijk van de subsidie van de gemeente. Zonder dit geld zou het project niet van de grond zijn gekomen. De gemeente heeft verder gezorgd voor een tijdelijke oplossing betreffende de huisvesting van de projectleider en –medewerker. Het project heeft profijt bij de deskundigheid die de projectleider inbrengt (hij was vroeger werkzaam bij de gemeente Hengelo). Ook het vermogen van de gemeente om partijen met elkaar te binden is een factor waar organisaties afhankelijk van zijn. Daarnaast zijn andere organisaties ook afhankelijk van het netwerk van de gemeente. Het netwerk is handig wanneer men op zoek is naar de juiste persoon om iets voor elkaar te krijgen of als men geïnformeerd wil worden. Daarnaast zijn commitment en draagvlak voor het project binnen de gemeente ook belangrijk. Tenslotte is de gemeente volgens een van de betrokkenen een stabiele factor in de wijkaanpak. De stichting FC Twente, scoren in de wijk speelt nu een belangrijke rol in de wijkaanpak, maar de regie ligt bij de gemeente Hengelo.

§4.2 FC Twente

Motivatie voor deelname aan het project

De visie van FC Twente is: voetbal, ambiance en solidariteit in de samenleving. In het beleidsplan van de club was de maatschappelijke rol een belangrijk item, maar hierin zat nog geen structuur. Dit project was voor FC Twente een mooie kans om de maatschappelijke rol van de club eens wat uit te breiden. Ook het feit dat in de raad van commissarissen van FC Twente een aantal commissarissen zit die heel veel maatschappelijke dingen doen, zorgde ervoor dat het idee voor het project goed viel binnen de raad. De combinatie van FC Twente met de Berflo Es, waar de oefenaccommodatie van FC Twente ligt, sprak de club ook erg aan.

Rol en vastlegging van inbreng van FC Twente binnen het project

De rol van FC Twente binnen het project is dat de club een extra dimensie aan het project kan geven. Het feit dat andere organisaties worden benaderd door FC Twente om aan het project bij te dragen, opent in één keer deuren. Een afspraak is op die manier vrij snel geregeld. Er wordt een omgeving gecreëerd waarbinnen de verschillende deelprojecten mogelijk worden. Bij het project leren en scoren wordt bijvoorbeeld een taalgame ontwikkeld die zich afspeelt in het stadion of het trainingscomplex van FC Twente waar kinderen spelenderwijs taal leren. Inhoudelijk kan de club weinig toevoegen aan een project, maar men biedt haar omgeving en diensten aan. FC Twente is binnen het project een mechanisme om allerlei initiatieven aan elkaar te koppelen. Daarbij zorgt de deelname van FC Twente aan het project dat het project publiciteit krijgt. Zo zijn verschillende politici al naar het project komen kijken (Alexander Pechtold, Wouter Bos, Jan Marijnissen, de commissaris van de koningin van de provincie Overijssel, kamerafgevaardigden en afgevaardigden vanuit VROM).

Voor het project is door de gemeente Hengelo en FC Twente een convenant ondertekend waarbij een werkplan zit. In het werkplan staan de activiteiten beschreven die door de stichting FC Twente, scoren in de wijk in samenwerking met de gemeente Hengelo en andere partijen ontplooid moeten worden. Het project is experimenteel in die zin dat activiteiten die niet lukken komen te vervallen en nieuwe activiteiten aan het project kunnen worden toegevoegd. In de werkgroep en het bestuur van de stichting zijn verschillende mensen vanuit FC Twente betrokken.

Verwachtingen over de samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen het project

De respondenten geven aan van tevoren geen specifieke verwachtingen over de samenwerking te hebben gehad. Omdat het een nieuw project en initiatief is, was het afwachten hoe alles ging

lopen. Een van de respondenten gaf aan dat het hem hartstikke leuk leek dat de voetbalclub ging samenwerken met de gemeente Hengelo.

Visie van anderen, niet-betrokkenen, binnen FC Twente op deelname aan het project

Binnen FC Twente wordt over het algemeen positief aangekeken tegen de deelname aan het project. FC Twente is echter een brede organisatie en mensen die werkzaam zijn in het Arkestadion zien niet wat er in de Berflo Es in Hengelo gebeurt. Mensen die werkzaam zijn in het trainingscomplex in Hengelo zien dit iedere dag. De mate van betrokkenheid en draagvlak wordt in hoge mate bepaald door waar men werkt en of men met het project in aanraking komt. Aanvankelijk wisten veel medewerkers niet waar het project voor stond. De bedoeling was om de medewerkers van FC Twente, met name technici, medici en de spelersgroep door middel van een presentatie tekst en uitleg te geven over het project. Dit is er niet van gekomen, maar doordat enkele spelers al een keer meegeholpen hebben met onderdelen van het project zijn heel veel spelers nu wel op de hoogte van het project. De raad van commissarissen heeft het project intern onder de aandacht gebracht door het in een blad te zetten. Verder wordt er bij bijeenkomsten voor medewerkers van FC Twente nu wel aangegeven dat de organisatie zich onder andere met het project in de Berflo Es bezighoudt. De mensen die werkzaam zijn in het trainingscomplex in Hengelo zijn volledig op de hoogte van het project en hier is de betrokkenheid voor het project heel groot.

Voordelen die anderen zien in deelname aan het project is dat de deelname een positieve invloed heeft op het imago van de club. Ook vanuit sponsors zijn positieve geluiden te horen. Nadelen die anderen zien, is dat door het project de mensen die vanuit de club tijd in het project stoppen extra belast worden. Risico's die anderen zien, is dat de club zich met dit project niet meer met zijn corebusiness bezighoudt.

Hulpbronnen die FC Twente voor het project heeft ingebracht

FC Twente zet fysieke goederen in. Hierbij moet gedacht worden het ter beschikking stellen van een tas met FC Twentemateriaal bij de slotbijeenkomst van de voetbalcursus, de accommodatie (samen met de atletiekvereniging), vergaderruimte en rondleidingen. Verder heeft de club gezorgd voor huisvesting. Andere hulpbronnen die FC Twente heeft ingebracht zijn deskundige mensen, informatie, tijd en haar netwerk. De deskundigheid die ingebracht wordt, is afkomstig vanuit de technische staf en bestuursleden van FC Twente die betrokken zijn bij de stichting. Naast informatie in de zin van het uitwisselen van gegevens, geeft een van de respondenten aan dat op bijeenkomsten waar FC Twente zichzelf presenteert het project ook wordt genoemd. Men

informeert dus ook anderen. Het netwerk van FC Twente wordt gebruikt voor het vinden van stageplekken voor het ROC-project of voor hulp bij andere deelprojecten. De club brengt haar relaties op de hoogte door op avonden folders uit te delen om het project onder de aandacht te brengen. Geld wordt bij het project niet ingezet, maar de extra menskracht die vanuit de club ingezet wordt, wordt gesubsidieerd. De club geeft het project dus geen geld, maar de kosten van haar personeel dat voor het project wordt ingezet, neemt zij voor een deel voor haar rekening.

De stichting FC Twente, scoren in de wijk heeft een behoorlijk stevige positie en haar bevoegdheden zijn groot. De stichting kan mensen en bedrijven inschakelen en geld uitgeven. De ruimte dat de stichting dit binnen het project kan doen, is ook bedongen bij VROM. De bedoeling is dat dit project bij de deelnemende organisaties wordt ingebed en dat men binnen de organisaties anders gaat denken en handelen. De bevoegdheden om dit te integreren, liggen bij de deelnemende partijen en vanuit de stichting kan men dat alleen maar stimuleren.

Hulpbronnen waarvan FC Twente afhankelijk is

De respondenten verschilden van mening over de hulpbronnen waarvan FC Twente afhankelijk is. Volgens een van de respondenten is FC Twente niet van andere organisaties voor de uitoefening van de taken binnen het project afhankelijk, omdat de club juist leverancier van hulpbronnen is en organisaties hiervan afhankelijk zijn. Een andere respondent geeft bij de uiteenzetting van dit onderwerp ook aan dat FC Twente bij dit project een gereedschap is dat haar netwerk en voetbalomgeving ter beschikking stelt en organisaties met elkaar verbindt.

Andere respondenten zijn van mening dat elke organisatie waarmee een projectonderdeel wordt ontwikkeld, essentieel voor het project is. Voor het project is FC Twente afhankelijk van hulpbronnen van verschillende organisaties. Zo beschikt de gemeente Hengelo over andere informatie dan FC Twente en is bij het deelproject scoren door scholing de kennis en inbreng van het ROC van belang. Om de deelprojecten vorm te geven, zetten andere organisaties hun deskundigheid en het draagvlak binnen de organisatie in. Dus de verschillende hulpbronnen van verschillende organisaties zijn van belang om een goed resultaat neer te zetten.

Hulpbronnen die FC Twente inzet waar andere organisaties afhankelijk van zijn

Binnen het project verschillen de hulpbronnen waarvan andere organisaties afhankelijk van FC Twente zijn. Hierbij kan gedacht worden aan het netwerk, de deskundigheid en de inzet van fysieke goederen. Met name de uitstraling van de club en de accommodatie zijn belangrijk. FC Twente drukt een belangrijke stempel op het project. Andere organisaties zijn dus van FC Twente

afhankelijk voor het kunnen uitoefenen van hun taken binnen het project. FC Twente helpt de organisaties dus om hun doelstellingen te bereiken en dat is ook hetgeen wat de club wil doen.

§4.3 Ministerie van VROM

Motivatie voor deelname aan het project

VROM heeft een subsidieprogramma IPSV waarbij het voornamelijk gaat om innovatie. Hierbij kunnen gemeenten, particulieren of organisaties nieuwe ideeën indienen die VROM al dan niet een subsidie kan geven. VROM stimuleert innovatieve aanpakken wat betreft de stedelijke vernieuwing en daarom is besloten dit project subsidie te geven.

Rol en vastlegging van de inbreng van VROM binnen het project

Het project is vernieuwend in de zin dat er een heel duidelijke relatie is tussen sport en stedelijke vernieuwing. VROM wil de samenwerking op deze twee gebieden ook op andere locaties implementeren. Dit project is daarom binnen het Ministerie van VROM voorgedragen ter adoptie. Bij dit project zijn er geen knelpunten, maar zijn er kansen om deze succesvolle formule te gebruiken in andere steden in Nederland waar ook voetbalorganisaties zitten. Vanuit de maatschappelijke rol van de voetbalorganisaties liggen er aanknopingspunten om deze twee elementen te combineren. Het adopteren van het project houdt in dat één minister, die vertegenwoordigd wordt door een directeur-generaal, één externe deskundige (bijvoorbeeld iemand uit de wetenschappelijke hoek) en de betreffende wethouder van de plaats waar het project plaatsvindt, samen een adoptieteam vormen. Deze bekijken met elkaar hoe het project zich verder kan ontwikkelen. Het is daarbij de intentie dat departementen beter gaan samenwerken, zodat die partijen op lokaal niveau niet constant aanlopen tegen problemen bij verschillende departementen. Dus dit project is één van de pilots om de stedelijke vernieuwing een impuls te geven.

Voor de subsidie heeft VROM een beschikking afgegeven met subsidievoorwaarden. Eén van de voorwaarden is het jaarlijkse voortgangsgesprek en de wijze waarop de stichting de uitgaven voor het project moet verantwoorden. VROM geeft vooraf een deel van de subsidie en achteraf wordt een deel gegeven. Indien daar behoefte aan is, kan VROM tussendoor ook een bijdrage leveren. Vanuit het ministerie is er geen andere bemoeienis met het project dan de financiële relatie die er is.

Verwachtingen over de samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen het project

De verwachtingen vanuit VROM over het project waren hoog. De klassieke manier van samenwerking in een herstructureringswijk bestaat uit de gemeente, woningcorporaties en bewoners. Het vernieuwende van dit project was de inbreng van sport en dat gekozen is voor een stichting waarin gemeente, corporaties, welzijnsinstellingen, bewoners en FC Twente participeren.

Visies van anderen, niet-betrokkenen, binnen VROM op deelname aan het project

Deze vraag is niet aan de respondent gesteld, omdat VROM zijlings bij dit project betrokken is en het daardoor lastig is om een beeld te krijgen van visies van anderen. Deze visies zijn vooral bij de organisaties die samenwerken interessant.

Hulpbronnen die VROM voor het project heeft ingebracht

VROM verleent het project subsidie.

Hulpbronnen die VROM inzet waar andere organisaties afhankelijk van zijn

Zonder de subsidie die VROM verleent, zou het project in deze vorm niet kunnen bestaan.

§4.4 Universiteit Twente

Motivatie voor deelname aan het project

De Universiteit heeft besloten aan het project mee te doen, omdat het een aantal interessante mogelijkheden biedt om mensen aan afstudeermogelijkheden te helpen. Daarnaast kan door middel van praktijkgerelateerde opdrachten onderwijs op een aantrekkelijke manier worden vormgegeven.

Rol en vastlegging van de inbreng van de Universiteit Twente binnen het project

De rol van de Universiteit is het aanleveren van kennis met het oog op de evaluatie.

In een notitie is vastgelegd wat de Universiteit binnen het project doet. Daarin staat helder geformuleerd wat er wordt gedaan. Het lastige bij dit project is dat niet van tevoren vaststaat wat er precies wordt gedaan. Het karakter van het project is juist dat men inspringt op actuele ontwikkelingen en kansen die zich voordoen.

Verwachtingen over de samenwerking binnen het project

De verwachtingen zijn gerelateerd aan de redenen waarom de Universiteit besloten heeft om aan het project mee te doen.

Visies van anderen, niet-betrokkenen, binnen de Universiteit Twente op deelname aan het project

Binnen de Universiteit is het aantal mensen beperkt dat bij dit project betrokken is. Bij deze mensen is er draagvlak voor het project. Binnen de faculteit staat men achter het idee van het aangaan van dit soort samenwerkingsverbanden.

Hulpbronnen die de Universiteit Twente voor het project heeft ingebracht

De Universiteit heeft deskundigheid, informatie en tijd ingezet. Het vinden van informatie en de inzet van deskundigheid kost namelijk tijd. De kosten van de deskundigheid die de Universiteit inzet voor het project worden niet doorbelast. Ook de kosten voor de inzet van studenten en de begeleiding van de studenten worden niet in rekening gebracht, omdat ze direct aansluiten bij de kernactiviteiten van een Universiteit.

Hulpbronnen waarvan de Universiteit Twente afhankelijk is

De Universiteit is niet zo zeer van hulpbronnen afhankelijk, maar krijgt kansen die ze anders niet zou hebben gehad. Door middel van dit project heeft de Universiteit een middel om binnen het onderwijs leuke dingen te doen, hierbij valt te denken aan stageplaatsen en afstudeerplaatsen. In de uitoefening van de taken binnen het project is de Universiteit afhankelijk van de informatie die zij krijgt van andere partijen (voornamelijk de stichting) over het project.

Hulpbronnen die de Universiteit Twente inzet waar andere organisaties afhankelijk van zijn

Andere organisaties zijn van de Universiteit afhankelijk wat betreft de evaluatie die zij zal uitvoeren van het project. Een evaluatie was een van de voorwaarden van VROM om het project een subsidie te geven. Zonder een evaluatie zou er voor belangrijke delen van het project die sterk afhankelijk van de VROM-subsidie zijn geen geld zijn.

§4.5 ROC van Twente

Motivatie voor deelname aan het project

Het ROC heeft besloten om aan dit project mee te doen, omdat het vanuit verschillende invalshoeken een interessant project is. Zo ligt één van de ROC-locaties in de wijk Berflo Es en

richt het deelproject zich op jongeren die met uitvallen in het onderwijs worden bedreigd. Door middel van dit project kunnen zij tien weken zich herbezinnen op hun beroepskeuze. De voortijdige schoolverlaters waar het om gaat zijn jongeren tot 23 jaar zonder startkwalificatie op niveau 1 en 2 die de gemeente onder haar hoede heeft. Het ROC werkt mee aan de doelstelling om jongeren in ieder geval met een startkwalificatie van school te laten gaan en dit project was hierin vernieuwend. Door middel van dit project werkt het ROC met FC Twente samen en kan gebruik maken van het netwerk van FC Twente. De succesformule van het project is dat stages gelopen kunnen worden bij de toeleveranciers en sponsorbedrijven van FC Twente. Ook het niet schoolse karakter is medebepalend voor het succes.

Rol en vastlegging van inbreng van het ROC binnen het project

Het ROC is de uitvoerder van dit deelproject. Doordat de directeur van het ROC ook in het stichtingsbestuur zit, is het ROC ook aanjager van andere deelprojecten. Aan het deelproject scoren door scholing doen nu de gemeenten Enschede, Hengelo, Oldenzaal, Dinkelland en Lossler mee, maar Almelo niet. Om ook de Almelse jongeren te bereiken, zou ook voetbalclub Heracles mee moeten doen. Aangezien het deelproject met FC Twente een succes is, wordt nu binnen het ROC gekeken of dit uitgebreid kan worden naar de Almelse club.

Het ROC heeft begin 2006 een convenant afgesloten voor het deelproject scoren door scholing waarin de taken en verantwoordelijkheden van FC Twente, de gemeente Hengelo, het ROC en het VMBO van de openbare scholengemeenschap Hengelo (als toeleverancier) vastgelegd zijn. In het plan van aanpak staat dit kort beschreven. Daarnaast is door middel van de projectbegroting en projectbeschrijving precies vastgelegd wat het ROC binnen het project doet.

Verwachtingen over samenwerking tussen verschillende organisaties binnen het project

De verwachtingen over samenwerking zijn door de respondenten niet specifiek genoemd. Uit de interviews blijkt echter dat er geen problemen werden verwacht bij de samenwerking met verschillende organisaties. De samenwerking met FC Twente was nieuw, dus daar wist men niet hoe de samenwerking zou gaan verlopen.

Visies van anderen, niet-betrokkenen, binnen het ROC op deelname aan het project

Het college van bestuur van het ROC, het management en de afdeling zorgstructuur van het ROC (zij houdt zich met zorgleerlingen bezig) zijn positief over de deelname aan het deelproject. De afdeling zorgstructuur kan leerlingen die binnen het onderwijs in moeilijkheden zitten naar dit project sturen hoewel het aantal leerlingen dat het ROC zelf door kan sturen gering is. Dit komt

doordat er overeenkomsten met verschillende gemeenten zijn afgesloten over plaatsen voor leerlingen. De gemeenten kopen plaatsen in bij het project. Met het project kunnen jaarlijks 72 jongeren meedoen. Het positivisme wordt mede bepaald doordat de behaalde resultaten goed zijn en door de publiciteit rondom het deelproject.

Naast de voordelen zien anderen ook nadelen. Het risico bij dit deelproject zit in de bekostiging van het project. Om het project te kunnen betalen, is het nodig om additionele middelen te werven. De samenwerkingsovereenkomst die het ROC getekend heeft is voor een periode van 3 jaar en daarvoor zal moeten worden geprobeerd om de bekostiging rond te krijgen. Daarnaast is dit het zoveelste project in de loop der jaren en vraagt men zich af in hoeverre er hier sprake is van continuïteit. Er zijn twijfels of het onderwijs leerlingen na hun tien-wekentrajec goed op kan vangen vooral als ze halverwege het schooljaar instromen. De resultaten zijn positief. Nu is het zo dat nadat de deelnemer die het project gevolgd heeft er een korte periode van nazorg is en daarna neemt de opleiding of de instantie die werkplekken levert de begeleiding over.

Hulpbronnen die het ROC voor het project heeft ingebracht

Het ROC heeft fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd, geld en haar netwerk ingezet. Bij fysieke goederen die het ROC heeft ingezet, moet gedacht worden aan ICT. Informatieoverdracht vindt plaats via folders. Tijd wordt onder andere gestoken in het zoeken naar financiële bronnen om het project te bekostigen. Het netwerk van het ROC met alle gemeenten is gebruikt bij onderzoek naar de vraag naar het project. Via de RMC's (Regionale Meld- en Coördinatiepunten voortijdig schoolverlaten) komen de leerlingen in het project terecht.

Hulpbronnen waarvan het ROC afhankelijk is

Het ROC is afhankelijk van de subsidie van de gemeente Hengelo en het netwerk van FC Twente. De subsidie is echter niet structureel waardoor het ROC voor het tweede schooljaar naar geld moet zoeken. Deels komt er geld vanuit de landelijke actie tweede kans beroepsonderwijs van het Ministerie van Onderwijs, maar hiervoor moet intern bij het ROC worden gekeken of het geld in zijn geheel naar dit project gaat. Door dit geld is het ROC minder afhankelijk van het geld van de deelnemende gemeenten. Het netwerk van FC Twente is voor het ROC belangrijk om de jongeren aan het werk te krijgen of om stageadressen te vinden.

Hulpbronnen die het ROC inzet waar andere organisaties afhankelijk van zijn

Andere organisaties zijn binnen het project afhankelijk van de deskundigheid van mensen bij het ROC en de informatie die zij hebben over risicojongeren. Deze mensen zijn essentieel voor het

slagen van het deelproject, omdat zij in staat zijn om de jongeren op een goede manier aan te spreken, de juiste vaardigheden die nodig zijn voor een stage bij te brengen en weer te motiveren om te gaan leren, het liefst in combinatie met werken. Verder hebben de gemeenten door middel van dit deelproject ook een middel om uitvallers weer terug het onderwijs in te krijgen en daar helpt het ROC aan mee.

§4.6 Woningcorporatie St. Joseph Wonen

Motivatie voor deelname aan het project

Woningcorporatie St. Joseph is al erg actief in de wijk Berflo Es. Momenteel is men bezig met de herstructurering van de wijk en de corporatie heeft economische belangen in die wijk. Ook voor de corporatie is de wijk een aandachtswijk, omdat er grote problemen zijn. Ze heeft veel in de wijk geïnvesteerd (zo heeft ze in 2003 een groot complex van Achmea gekocht om te voorkomen dat het complex uitgedand zou worden wat wil zeggen dat de woningen, die in slechte staat waren, stuk voor stuk verkocht zouden worden) en gekeken welke maatregelen moesten worden genomen om de wijk te verbeteren. Dus ook de woningcorporatie heeft er belang bij dat de wijk verbetert. Toen duidelijk werd dat FC Twente met haar spelers en haar naamsbekendheid in de wijk activiteiten wilde ondernemen, was dit voor de corporatie buitengewoon interessant. Daarbij heeft het project een leuke invalshoek, omdat vanuit sport en met bekende spelers voor de wijkbewoners (waaronder veel mensen die weinig kansen hebben) activiteiten worden ontwikkeld.

Rol en vastlegging van inbreng van de woningcorporatie binnen het project

De woningcorporatie heeft geen actieve rol binnen het project. Ze neemt deel aan een aantal activiteiten. Voor St. Joseph is het project van belang, omdat ze gebruik kan maken van de coalitie die is ontstaan. Zo maakt St. Joseph gebruik van de website Berflo tribune die door dit project tot stand gekomen is. De website is een hulpmiddel voor de woningcorporatie in de communicatie met de wijk.

Binnen het project is niet vastgelegd wat de woningcorporatie St. Joseph doet. De directeur zit in het bestuur van de stichting namens de twee woningcorporaties, maar er zijn geen activiteiten vastgelegd waarin St. Joseph een specifieke rol speelt. Voor St. Joseph is het zoeken hoe zij gebruik kan maken van het feit dat FC Twente zich op deze manier voor de Berflo Es inzet bij haar eigen activiteiten.

Verwachtingen over samenwerking tussen verschillende organisaties binnen het project

De verwachting bij de woningcorporatie was dat sport en in het bijzonder bekende voetballers een belangrijke symboolwerking hebben voor groepen jongeren en volwassenen. Door middel van dit project worden de relaties die FC Twente heeft bijvoorbeeld gebruikt om leerlingen van het ROC-project aan stageplaatsen te helpen. Hierbij gaat het dan niet zo zeer om de naamsbekendheid van spelers, maar het feit dat FC Twente belangrijke ingangen bij bedrijven heeft en die beschikbaar stelt.

Visies van anderen, niet-betrokkenen, binnen de woningcorporatie op deelname aan het project

Het project richt zich erg op de wijk Berflo Es waardoor binnen de woningcorporatie St. Joseph medewerkers niet zo'n sterke binding hiermee hebben. Dit komt ook doordat de woningcorporatie geen formele deelnemer in het project is. Binnen de organisatie kost het moeite om de activiteiten binnen dit project onder de aandacht te brengen, maar dat is een kwestie van tijd. Medewerkers binnen de organisatie die het project wel kennen, waarderen het zeer. Sport is een belangrijke invalshoek om een wijk opnieuw in te richten. De samenwerking met FC Twente heeft de woningcorporatie geleerd dat sport en sportfaciliteiten een belangrijk onderdeel zouden moeten zijn bij de herinrichting van de wijk. Vanuit die nieuwe invalshoek is de corporatie opnieuw met stedenbouwkundigen gaan kijken hoe de wijk opnieuw kan worden ingericht. Dat is een belangrijke meerwaarde geweest.

Hulpbronnen die de woningcorporatie voor het project heeft ingebracht

De woningcorporatie heeft fysieke goederen, deskundigheid, informatie, tijd en haar netwerk voor het project ingebracht. De corporatie stelt vergaderruimte beschikbaar voor bestuursvergaderingen. De directeur van de woningcorporatie zit namens de corporatie in het bestuur en de projectleider maakt waar het mogelijk is gebruik van mensen van de corporatie (relatiebeheerders) die betrokken zijn bij de Berflo Es. De projectleider neemt met deze relatiebeheerders contact op om activiteiten in ontwikkeling te brengen. De corporatie voorziet het project verder van informatie over de wijk. De tijd van de directeur en van de medewerkers van de woningcorporatie en het netwerk van de corporatie worden ingezet om dingen voor het project voor elkaar te krijgen.

Hulpbronnen waarvan de woningcorporatie afhankelijk is

Voor de uitvoering van de taken binnen het project is de woningcorporatie niet afhankelijk van andere organisaties. Het project is een meerwaarde voor de wijk. Zonder het project zou St.

Joseph het niet voor elkaar hebben gekregen om voetballers, bij een aantal projecten die zij zelf organiseert, te betrekken. Omdat FC Twente zich verbonden heeft aan de buurt en zich inzet als een maatschappelijk georiënteerde organisatie krijgt de woningcorporatie dat nu wel voor elkaar.

Hulpbronnen die de woningcorporatie inzet waar andere organisaties afhankelijk van zijn

De woningcorporatie is actief bezig geweest met de herstructurering van de wijk Berflo Es. Samen met wijkbewoners is nagedacht over wat er in de wijk moet gebeuren. De herstructurering heeft er toe geleid dat een begin gemaakt is om bewoners actief bij hun wijk te betrekken. De woningcorporatie heeft een begin gemaakt met het activeren van wijkbewoners waardoor het nu gemakkelijker is om voor een aantal activiteiten binnen het project wijkbewoners te betrekken.

§4.7 Basisschool de Waarbeekschool

Motivatie voor deelname aan het project

Basisschool de Waarbeekschool wil zich profileren in de richting van sport en daar sloot dit project mooi bij aan. Door de contacten via dit project met FC Twente werd de basisschool uitgenodigd om de spelers van FC Twente te helpen op de jaarlijkse sportdag op het Roessingh.

Rol en vastlegging van inbreng van de basisschool binnen het project

De rol van de basisschool binnen het project is participant. De school was de pilotschool voor dit deelproject en er is dus gekeken waar de knelpunten lagen, wat de positieve en negatieve elementen waren en waar het project kon worden verbeterd.

Binnen de voetbalcursus is vastgelegd wat de basisschool doet. De school heeft twee groepen kinderen geleverd en heeft de ouders van de cursus op de hoogte gebracht, de kinderen aangemeld, de tijden vastgelegd en er voor gezorgd dat de kinderen die zich opgegeven hadden, de cursus bleven volgen.

Verwachtingen over samenwerking tussen verschillende organisaties binnen het project

De verwachting was dat het project een succes zou zijn, omdat het vanaf het eerste moment heel serieus genomen is door de betrokken organisaties.

Visies van anderen, niet-betrokkenen, binnen de basisschool op deelname aan het project

Binnen de basisschool zagen anderen het project als een voordeel en werd het als heel prettig en zinvol ervaren. Het project werd in plaats van de gymlessen gedaan en het gaf hier meer inhoud

aan omdat er meer om de voetbalcursus heen zat dan alleen voetbaltrainingen. De deelname van de basisschool aan het project was erg succesvol.

Hulpbronnen die de basisschool voor het project heeft ingebracht

De basisschool heeft fysieke goederen en deskundigheid ingezet. Een deel van de activiteiten en overleg vond op school plaats. Verder waren de groepsleerkrachten en de coördinator sport van de basisschool bij het project betrokken.

Hulpbronnen waarvan basisschool afhankelijk is

Zonder dit project zou de basisschool de hulpbronnen die FC Twente voor het project ingezet heeft niet gehad hebben. De kinderen van de basisschool zouden dan gymlessen hebben gekregen in plaats van de voetbalcursus.

Hulpbronnen die de basisschool inzet waar andere organisaties afhankelijk van zijn

Binnen het voetbalproject zijn andere organisaties afhankelijk van de aanlevering van kinderen wat gezien kan worden als het netwerk van de school.

§4.8 Scala welzijnswerk

Motivatie voor deelname aan het project

Scala heeft besloten om aan het voetbalproject mee te doen, omdat het aansloot bij de doelstelling van het preventienetwerk en omdat men vanuit Scala het project graag wilde verbreden.

Rol en vastlegging van inbreng van Scala binnen het project

De rol van Scala binnen dit project is om te kijken of samenwerking met andere organisaties tot stand gebracht zou kunnen worden, zodat het project niet alleen om voetbal draait, maar dat het project uitgebreid en verbreed wordt.

Binnen het project is duidelijk vastgelegd wat Scala doet. Scala volgt het hele project vanuit het preventienetwerk, een samenwerkingsverband waarin instellingen zitten die te maken hebben met kinderen van 0-12 jaar en hun ouders. Vanuit het preventienetwerk is er vanuit Scala regelmatig overleg met de projectleider en de uitvoerenden van het voetbalproject. Het kinderwerk van Scala verzorgt samen met de kinderen die aan het voetbalproject deelnemen een maaltijd die de kinderen klaarmaken voor hun ouders in het kader van het belang van gezonde voeding. Verder zijn vanuit Scala de contacten gelegd met Carint die thema's op school doet over gezonde

voeding en de zin van bewegen voor kinderen en hun ouders. Vanuit Scala is verder gekeken hoe het project kon worden uitgebreid door gezonde voeding en beweging te benadrukken en ouders bij het project te betrekken. Sommige kinderen die aan dit project deelnemen zitten niet bij een sportvereniging. Er is daarom gekeken of het voetbalproject een vervolg zou kunnen krijgen. Samen met FC Twente en de gemeente Hengelo heeft Scala de sportmarkt bedacht. De eerste keer dat het voetbalproject uitgevoerd werd was het nog niet zo uitgebreid als dat het nu is. De uitvoerders vanuit FC Twente hebben toen al wel voorlichting gegeven over de zin van beweging en gezonde voeding. De tweede keer is het project uitgebreid en heeft men ook een nulmeting gehouden.

Verwachtingen over samenwerking tussen verschillende organisaties binnen het project

Vanuit Scala hoopte men op een goede samenwerking.

Visies van anderen, niet-betrokkenen, binnen Scala op deelname aan het project

Binnen Scala zien anderen de voordelen van de deelname aan het project, vooral nadat het project uitgebreid is met de organisatie Carint die scholen bezoekt om voorlichting te geven over gezonde voeding. De kinderen die deelnemen aan de voetbalcursus horen van de trainer op het veld over gezonde voeding. Dit verhaal komt terug doordat de kinderen samen koken onder begeleiding van de kinderbegeleidster van Scala. Daarbij krijgen ze uitleg over het belang van gezonde voeding en welke voeding het beste voor het sporten kan worden gegeten. Verder krijgen de ouders en kinderen tijdens zo'n avond uitleg van de conditietrainer over het belang van sporten en gezonde voeding. Daarnaast wordt er in de klas van de deelnemers een thema gehouden over dit onderwerp en is hierover een ouderavond.

Hulpbronnen die Scala voor het project heeft ingebracht

Voor dit project heeft Scala deskundigheid, informatie, tijd, geld en haar netwerk ingezet. Medewerkers van Scala zetten tijd in voor het project. Een klein deel van het budget van Scala gaat naar dit project toe. Het preventienetwerk waar Scala deel van uit maakt wordt ook voor het project ingezet.

Hulpbronnen waarvan Scala afhankelijk is

Als dit voetbalproject er niet was, zou Scala niet beschikken over datgene wat FC Twente nu inzet. Daarbij gaat het om de deskundigheid en de accommodatie van FC Twente en de voorbeeldfunctie die spelers zijn voor kinderen. Kinderen vinden het leuk om aan de cursus deel

te nemen. Tijdens de cursus wordt het belang van gezonde voeding benadrukt en wordt gewezen op alle sociale aspecten van het voetbal. FC Twente besteedt hier goed aandacht aan en deze extra's zou Scala zonder dit project missen. Door binnen dit project samen te werken met FC Twente, wordt er nu op andere terreinen ook samengewerkt zoals binnen het ICT-project Leren Scoren.

Hulpbronnen die Scala inzet waar andere organisaties afhankelijk van zijn

Andere organisaties zijn afhankelijk van het netwerk dat Scala bij het deelproject inzet bij dat deel van het project dat ze uitvoert.

§4.9 Analyse motivatie voor deelname aan het project

Het analyseren van de motivatie voor deelname aan het project is tweeledig. In de theorie staat dat verschillen in motieven ervoor kunnen zorgen dat de samenwerking tussen organisatie moeizaam verloopt. Daarnaast kunnen de oorspronkelijke motieven die tot de oprichting van het netwerk hebben geleid nog lang doorwerken in een netwerk.

Uit de interviews is gebleken dat de motivatie van elke organisatie is dat het project aansluit bij de doelstellingen die de organisatie wil bereiken. Wat dat aangaat verschillen de motieven om binnen dit project samen te werken niet. Of de motieven die tot de samenwerking binnen dit project hebben geleid nog lang zullen doorwerken in het netwerk dat zal door middel van vervolgonderzoek moeten blijken.

§4.10 Vastlegging van inbreng binnen het project

In de theorie komt naar voren dat afwezigheid van beleidsvrijheid succesvolle samenwerking kan tegenwerken, terwijl vrijblijvendheid eveneens het succes van samenwerking kan bedreigen. Daarom is binnen dit project gekeken of vastgelegd is wat de inbreng van iedere organisatie afzonderlijk binnen het project is. De inbreng van de gemeente Hengelo, FC Twente, de Universiteit Twente en het ROC zijn vastgelegd door middel van het ondertekenen van een convenant of notitie waarin dit staat beschreven. Het Ministerie van VROM heeft voor de subsidie een beschikking afgegeven met subsidievoorwaarden. Wat betreft de woningcorporatie(s), de basisschool en Scala is de inbreng niet door middel van een notitie of convenant vastgelegd. Wat betreft de inbreng van de woningcorporatie(s) is niets vastgelegd. Binnen het voetbalproject is de inbreng van de basisschool en Scala duidelijk. Voor het project is

het belangrijk dat met de belangrijkste organisaties vastgelegd is wat ze binnen het project doen. Binnen een deelproject is dit waarschijnlijk minder noodzakelijk. In de samenwerking met de woningcorporatie(s) ligt nog een mooie uitdaging om te kijken wat deze organisatie naast de deelname aan het bestuur verder nog voor dit project zouden kunnen doen.

§4.11 Verwachtingen van organisaties over de samenwerking

Uit de literatuur blijkt dat het belangrijk is dat aan de meeste verwachtingen tenminste redelijk voldaan wordt. Hier zal kort worden gekeken naar de verschillen in verwachtingen over de samenwerking. In hoofdstuk 5 zal ingegaan worden op het feit of de verwachtingen ook daadwerkelijk uitgekomen zijn en kan gekeken worden of aan de verwachtingen tenminste redelijk voldaan is en wat er eventueel beter zou kunnen.

Over de samenwerking tussen FC Twente en de gemeente Hengelo hadden beide partijen verschillende verwachtingen. Bij FC Twente had men geen specifieke verwachtingen. Bij de gemeente Hengelo is er geen eenduidig beeld over hoe men tegen de samenwerking met FC Twente aankeek. Zo had een van de respondenten wat twijfels over hoe makkelijk de samenwerking zou verlopen. Iemand anders gaf aan te hebben verwacht dat binnen het project beide organisaties gelijke partners zouden zijn. Uit een ander interview bleek dat de respondent vooraf verwacht had dat de gemeente Hengelo de regie over het project zou voeren, omdat zij het project subsidieert. De stichting FC Twente, scoren in de wijk zou dan belast zijn met de uitvoering van het project.

Over de samenwerking tussen de gemeente Hengelo en de woningcorporaties kwam naar voren dat een van de respondenten bij de gemeente Hengelo verwacht had dat de corporaties een actievere rol in de wijk zouden spelen.

De andere organisaties zijn niet ingegaan op de samenwerking tussen organisaties. Hun uitspraken richten zich meer op verwachtingen over het project.

§4.12 Visie van anderen (niet-betrokkenen) op deelname aan het project

Het functioneren van het netwerk hangt deels af van de positie van de afzonderlijke deelnemers. Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre deelnemers van een netwerk namens zichzelf of namens een organisatie of achterban aan de samenwerking deelnemen. De meeste organisaties moeten gehoor geven aan hun achterban. Die geloven niet altijd dat samenwerking in het belang van hun organisatie is, vooral wanneer het betekent dat de bestuurlijke autonomie van de organisatie zou

kunnen verminderen en schaarse hulpbronnen gedeeld moeten worden. Het is daarom belangrijk om binnen dit netwerk te weten hoe de achterban kijkt naar deelname aan het project.

Uit de interviews komt naar voren dat de achterban van de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC (voor zover de personen met het project bekend zijn) over het algemeen positief aankijkt tegen de deelname aan het project. Bij de basisschool de Waarbeekschool en Scala blijkt dat anderen binnen de organisatie de voordelen van de deelname aan het deelproject zien. Voor het functioneren van het netwerk is het van belang dat de achterban achter de deelname aan het (deel)project staat. Bij de Universiteit Twente was binnen de organisatie draagvlak voor het project. Medewerkers van de woningcorporatie St. Joseph die het project kennen, waarderen het zeer. Echter binnen de organisatie hebben de medewerkers niet zo'n sterke binding met het project. Naast de voordelen zien anderen ook nadelen en eventuele risico's. Vooral bij de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC zien anderen ook nadelen en eventuele risico's. Opvallend is dat dit ook de organisaties zijn waarbij de achterban volgens de respondenten positief aankijkt tegen de deelname aan het project. Binnen het project wordt zoveel georganiseerd dat het voor de gemeente van belang is het overzicht te behouden. Een ander punt is dat er afstemming moet komen tussen de verschillende organisaties, zodat er geen dingen dubbel ontwikkeld worden. Een mogelijk risico dat anderen binnen de gemeente Hengelo zien is een verandering in de samenstelling van het bestuur van FC Twente. Binnen FC Twente zien anderen risico's in het feit dat de club zich met dit project niet meer met zijn corebusiness bezig houdt. Verder zien anderen dat door het project de mensen die vanuit de club tijd in het project stoppen extra belast worden wat als een nadeel wordt gezien. Binnen het ROC zien anderen risico's in de bekostiging van het project. Omdat dit het zoveelste project in de loop der jaren is, vraagt men zich af in hoeverre er sprake is van continuïteit. Verder zijn er twijfels of het onderwijs leerlingen na hun tien-wekentrajec goed kan opvangen, vooral als ze halverwege het schooljaar instromen. Het is belangrijk dat binnen de betrokken organisaties de achterban ook van het project op de hoogte wordt gehouden en dat hierdoor het aantal nadelen en risico's die men verwacht, vermindert.

§4.13 Analyse hulpbronaafhankelijkheid

De mate waarin een netwerk leidt tot samenwerking is met name afhankelijk van de verdeling van hulpbronnen tussen de betrokken organisaties. Het gaat hierbij om de mate waarin organisaties in de samenwerking hun belang herkennen en denken elkaar nodig te hebben.

De respondenten zijn gevraagd aan te geven welke hulpbronnen hun organisatie voor het project inzette en konden hierbij kiezen uit de volgende hulpbronnen: fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd, geld, bevoegdheden en hun netwerk. Per organisatie is door middel van deze vraag hun inbreng in het project geïnventariseerd. Aan de respondenten is ter controle ook gevraagd welke hulpmiddelen andere organisaties daadwerkelijk bij het project inbrengen en dit kwam vrijwel overeen. De organisaties geven de indruk dat ze de hulpbronnen waarover ze beschikken, hebben ingezet voor het project.

Door relaties met elkaar aan te gaan, kunnen organisaties de voorraad hulpbronnen behouden of verbeteren. Als eenmaal een netwerk is ontstaan, dan wordt het handelen van organisaties voornamelijk bepaald door de verdeling van hulpbronnen en onderlinge uitwisseling ervan.

Om te achterhalen van welke hulpbronnen de verschillende organisaties afhankelijk zijn, is dit aan de respondenten gevraagd. Ook is gevraagd van welke hulpbronnen die de organisatie van de respondent in het bezit heeft andere organisaties afhankelijk zijn. Per organisatie was dat hierboven te lezen. Interessant is echter welk type interdependentie binnen het netwerk te onderscheiden valt. Binnen het netwerk is er sprake van symbiotische interdependentie. Dit wil zeggen dat de organisaties wederzijds afhankelijk zijn van elkaar en elkaar aan kunnen vullen.

Uit de interviews blijkt dat alle organisaties de hulpbronnen van andere organisaties nodig hebben en dat de inbreng van eigen hulpbronnen ook essentieel is voor het project. Zonder de subsidie van de gemeente had het project niet in deze vorm door kunnen gaan waar organisaties als het ROC afhankelijk van zijn. Echter door middel van het ROC-project heeft de gemeente een middel om uitvallers weer terug het onderwijs in te krijgen. Samenwerking is dus voor iedere partij winstgevend. De kans op integratie van werkzaamheden is het grootst bij symbiotische interdependentie. Verschillen in cultuur, vaktaal en professioneel perspectief en de belemmeringen die er in eerste instantie waren in de wederzijdse beeldvorming kunnen worden overbrugd, omdat iedere organisatie belang heeft bij een geïntegreerde aanpak. In een vervolgonderzoek zou gekeken moeten worden of dit daadwerkelijk het geval is.

Organisaties zullen hun onderlinge relaties steeds bezien in het licht van hun motieven en doelstellingen. Aan de hand daarvan zullen zij besluiten hun eigen handelen, maar ook hun bijdrage aan de samenwerking aan te passen. Zo zou een organisatie kunnen besluiten om haar hoeveelheid hulpbronnen dat zij inzet te verminderen, omdat andere belangen en doeleinden belangrijker zijn geworden. Interessant kan het daarom zijn om later te onderzoeken of organisaties hun hulpbronnen daadwerkelijk aanpassen aan het verloop van het project en waardoor dit eventueel komt.

§4.14 Afsluiting

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden welke organisaties bij het project betrokken zijn en wat hun belangrijkste kenmerken zijn in termen van motivatie, verwachtingen en hulpbronnen om mee te doen. De betrokken organisaties zijn: Gemeente Hengelo, FC Twente, Ministerie van VROM, Universiteit Twente, ROC, St. Joseph Wonen, basisschool de Waarbeekschool en Scala. Van deze organisaties zijn de motivatie voor deelname, de rol en vastlegging van inbreng binnen het project, verwachtingen over de samenwerking tussen organisaties binnen het project, visies van de achterban op deelname aan het project en de hulpbronnen beschreven. Hieronder wordt per organisatie kort de motivatie, verwachtingen en hulpbronnen om mee te doen beschreven.

Gemeente Hengelo

De gemeente Hengelo heeft besloten om aan dit project mee te doen, omdat er op veel terreinen kansen lagen om met behulp van FC Twente dingen in de wijk Berflo Es te doen.

De verwachtingen die de respondenten hadden over de samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen het project waren divers.

De gemeente heeft de hulpbronnen fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd, geld en haar netwerk ingezet en andere organisaties zijn van de hulpbronnen binnen het project afhankelijk. De gemeente beschikt door dit project over meer en andere hulpbronnen, doordat de hulpbronnen van de verschillende organisaties worden gebundeld.

FC Twente

Voor FC Twente was dit project een mooie kans om de maatschappelijke rol van de club eens wat uit te breiden.

Van tevoren hadden de respondenten vanuit FC Twente geen specifieke verwachtingen over de samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen het project.

FC Twente heeft fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd en haar netwerk ingebracht. De hulpbronnen waarvan andere organisaties afhankelijk van FC Twente zijn verschillen. Met name de uitstraling van de club en de accommodatie zijn belangrijk. De respondenten verschillen van mening over de hulpbronnen waarvan FC Twente afhankelijk van is.

Ministerie van VROM

VROM stimuleert innovatieve aanpakken wat betreft de stedelijke vernieuwing en heeft daarom besloten dit project subsidie te verlenen.

De verwachtingen vanuit VROM over het project waren hoog. Bij de samenwerking in een herstructureringswijk was de inbreng van sport en de keuze voor een stichting waarin gemeente, corporaties, welzijnsinstellingen, bewoners en FC Twente participeren vernieuwend.

VROM verleent het project subsidie en zonder deze subsidie zou het project in deze vorm niet kunnen bestaan.

Universiteit Twente

De Universiteit heeft besloten aan het project mee te doen, omdat het een aantal interessante mogelijkheden biedt om mensen aan afstudeermogelijkheden te helpen en door middel van praktijkgerelateerde opdrachten kan het onderwijs op een aantrekkelijke manier worden vormgegeven.

De verwachtingen die de Universiteit had over de samenwerking binnen het project zijn gerelateerd aan de redenen waarom de Universiteit besloten heeft om aan het project mee te doen. De Universiteit heeft de hulpbronnen deskundigheid, informatie en tijd ingezet. Andere organisaties zijn van de Universiteit afhankelijk voor wat betreft de evaluatie die zij zal uitvoeren van het project aangezien dit een van de voorwaarden van VROM was om het project subsidie te geven. Zonder een evaluatie zou er voor belangrijke delen van het project die sterk van de VROM-subsidie afhankelijk zijn geen geld zijn. De Universiteit krijgt door middel van dit project kansen die ze anders niet gehad zou hebben.

ROC van Twente

Het ROC heeft besloten om aan dit project mee te doen, omdat één van de ROC-locaties in de wijk Berflo Es ligt en het deelproject zich richt op jongeren die met uitvallen in het onderwijs worden bedreigd.

Van tevoren werden er volgens de respondenten geen problemen verwacht bij de samenwerking met verschillende organisaties.

Het ROC heeft fysieke goederen, deskundige mensen, informatie, tijd, geld en haar netwerk ingezet. Andere organisaties zijn binnen het deelproject afhankelijk van de deskundigheid van de mensen bij het ROC en de informatie die zij hebben over risicojongeren. Het ROC is afhankelijk van de subsidies van de gemeente Hengelo en het netwerk van FC Twente.

Woningcorporatie St. Joseph Wonen

Woningcorporatie St. Joseph is al erg actief in de wijk Berflo es waar men momenteel bezig is met de herstructurering van de wijk. Ook de woningcorporatie heeft er belang bij dat de wijk

verbetert. Toen duidelijk werd dat FC Twente met haar spelers en haar naamsbekendheid in de wijk activiteiten wilde ondernemen, was dit voor de corporatie buitengewoon interessant.

De verwachting bij de woningcorporatie was dat sport en in het bijzonder bekende voetballers een belangrijke symboolwerking hebben voor groepen jongeren en volwassenen.

De woningcorporatie heeft fysieke goederen, deskundigheid, informatie, tijd en haar netwerk voor het project ingebracht. De woningcorporatie heeft een begin gemaakt met het activeren van wijkbewoners waardoor het nu makkelijker is om voor een aantal activiteiten binnen het project wijkbewoners te betrekken. Voor de uitvoering van de taken binnen het project is de woningcorporatie niet afhankelijk van andere organisaties.

Basisschool de Waarbeeksschool

De Waarbeeksschool wil zich profileren in de richting van sport en daar sloot dit project mooi op aan.

De verwachting was dat het project een succes zou zijn, omdat het vanaf het eerste moment heel serieus genomen is door de betrokken organisaties.

De basisschool heeft fysieke goederen en deskundigheid ingezet. Binnen het voetbalproject zijn andere organisaties afhankelijk van de aanlevering van de kinderen. Zonder dit deelproject zou de basisschool de hulpbronnen die FC Twente voor het project ingezet heeft niet gehad hebben en zouden de kinderen gymlessen gekregen hebben in plaats van de voetbalcursus.

Scala welzijnswerk

Scala heeft besloten om aan het voetbalproject mee te doen, omdat het aansloot bij de doelstellingen van het preventienetwerk, een samenwerkingsverband waarin instellingen zitten die te maken hebben met kinderen van 0-12 jaar en hun ouders. Verder wilde men vanuit Scala het project graag verbreden.

Vanuit Scala hoopte men op een goede samenwerking.

Scala heeft deskundigheid, informatie, tijd, geld en haar netwerk ingezet. Andere organisaties zijn afhankelijk van het netwerk dat Scala bij het deelproject inzet bij dat deel van het project dat ze uitvoert. Zonder het voetbalproject zou Scala niet kunnen beschikken over de deskundigheid en accommodatie van FC Twente en de voorbeeldfunctie die spelers voor kinderen zijn.

Aan de hand van het theoretisch kader zijn de verschillende kenmerken van de organisaties geanalyseerd. Dit is in de laatste paragrafen van dit hoofdstuk beschreven. In het volgende hoofdstuk zal op de relaties tussen organisaties worden ingegaan.

Hoofdstuk 5 Relaties tussen de organisaties

In dit hoofdstuk zal de derde onderzoeksvraag worden beantwoord: *Hoe kunnen de relaties tussen de organisaties worden getypeerd?*

In §5.1 wordt per organisatie beschreven of de verwachtingen die men bij aanvang van het project had ook uitgekomen zijn. De tevredenheid over de gekozen opzet en het functioneren van het project komt in §5.2 aan de orde. Vervolgens gaat §5.3 in op de coördinatie binnen het project. De duidelijkheid van de organisatie (§5.4) en de doelmatigheid van de organisatie (§5.5) komen hierna naar voren. Daarna worden in §5.6 de organisaties behandeld waarvoor de samenwerking voor succesvol is. De duurzaamheid van het netwerk is in §5.7 het onderwerp. In §5.8 komen de essentiële organisaties bij de oprichting van het project aan de orde. Verder gaat §5.9 in op het aantal betrokken organisaties. Organisaties die momenteel niet bij het project betrokken zijn, komen in §5.10 aan bod. Samenwerking in de toekomst wordt in §5.11 beschreven. Communicatie en contact binnen het project zijn onderwerpen die in §5.12 naar voren komen. Daarna zal in §5.13 het vertrouwen tussen de organisaties worden beschreven. Het hoofdstuk wordt in §5.14 afgesloten met de beantwoording van de derde onderzoeksvraag.

§5.1 Uitkomen van verwachtingen

In hoofdstuk 4 zijn de verwachtingen van de verschillende organisaties naar voren gekomen. Uit de theorie blijkt dat om een effectief netwerk te hebben het van belang is de voortgang te volgen om te zien of aan de verwachtingen wordt voldaan. Het is daarbij belangrijk dat aan de meeste verwachtingen tenminste redelijk voldaan is en dat weinig potentiële nadelen zich manifesteren als het netwerk volwassen wordt.

In deze paragraaf zal per organisatie worden beschreven of de verwachtingen die men bij aanvang van het project had ook uitgekomen zijn.

Gemeente Hengelo

De respondenten hadden verschillende verwachtingen over de samenwerking tussen de organisaties binnen het project.

De verwachting dat de samenwerking met FC Twente niet vanzelf makkelijk en goed zou verlopen, is volgens een van de respondenten uitgekomen. Volgens de respondent was het vooral voor FC Twente af en toe wennen om met een ambtelijke organisatie samen te werken.

De verwachting van een van de respondenten dat de gemeente en FC Twente gelijke partners zouden zijn is niet uitgekomen. De resultaten van het project zijn goed, maar FC Twente (in de zin van de stichting) trekt binnen het project veel taken naar zich toe en probeert het project te sturen. Hierdoor wordt de gemeente veelal met voldongen feiten verrast, wat als men met elkaar samenwerkt niet zou moeten. Volgens de respondent is het niet nodig om daar toestanden van te maken, maar moet er wel worden stilgestaan wat het effect is als FC Twente zich op enig moment uit het project terugtrekt en andere partijen het project overnemen. Daarover moeten de gemeente en FC Twente het volgens de respondent hebben. Dat de gemeente sneller achter de feiten aanloopt binnen dit project komt mede doordat de projectleider en de projectmedewerker fulltime met het project bezig zijn, terwijl men vanuit de gemeente nooit zoveel tijd in het project kan steken. Dus die onbalans binnen het project tussen de gemeente en FC Twente is hierdoor ook niet makkelijk te veranderen. Een andere verwachting was dat de gemeente Hengelo de regie over het project zou voeren en dat de stichting belast zou zijn met de uitvoering. Deze verwachting is volgens een van de respondenten gedeeltelijk uitgekomen. Het project kent een eigen dynamiek en dat roept de vraag op bij wie de regie en sturing van het project ligt. Naarmate het project zich uitbreidt, ontstaan er op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau coördinatievragen met betrekking tot de sturing van het project. Volgens de respondent zou de gemeente met de stichting eens goed moeten praten over de taakverdeling en wat er op de lange termijn van het project overblijft.

Wanneer gekeken wordt naar de verwachtingen die men had over de samenwerking met de stichting, dan zijn deze volgens een van de respondenten uitgekomen. Er is een heel werkplan uitgewerkt met daarin wat er aan initiatieven ontplooid zou worden en daar wordt ruimschoots aan voldaan. Een andere respondent voegt hieraan toe dat de samenwerking met de projectmedewerker goed verloopt, maar dat het mooi zou zijn als de samenwerking tussen buurtgerichte sociale activering (onderdeel van de gemeente) en de stichting intensiever zou worden. In het begin waren er moeilijkheden tussen beide partijen over de taakverdeling. Over de taakverdeling was dan ook een beetje een competentiestrijd gaande. Die moeilijkheden zijn mede tot stand gekomen doordat de organisaties niet bij elkaar in één gebouw zitten. Op deze manier ontstaan er dingen dubbel. Een voorbeeld dat gegeven wordt is de website Berflo-tribune die nu bestaat naast de website van de Berflo Es en websites van een aantal buurten in de Berflo Es. De respondent vindt het jammer dat de websites niet samengevoegd zijn tot één website.

De verwachtingen die een van de betrokkenen had over de samenwerking tussen FC Twente en de medewerkers van de afdeling sport en recreatie van de gemeente op het gebied van activiteiten die binnen het project georganiseerd zijn, zijn uitgekomen. De samenwerking gaat hier boven

verwachting. Ook de activiteiten van FC Twente met het ROC zijn uitgebreider dan voorzien was.

De verwachtingen die een aantal betrokkenen hadden over de samenwerking met het ROC zijn uitgekomen. Zo wordt aangegeven dat het ROC zeer betrokken en initiatiefrijk is. De gemeente heeft al jarenlang een goede relatie met het ROC. Een punt van kritiek dat door twee respondenten naar voren wordt gebracht is de ruimte die het ROC-project inneemt. Dit was meer dan van tevoren werd verwacht en heeft geleid tot flinke discussies over de huisvesting van het deelproject. Doordat het accommodatievraagstuk nu bij dit project ook een dominante rol speelt, worden er steeds meer mensen bij het project betrokken en wordt het project steeds complexer. De knelpunten die over de accommodatie ontstaan, moeten volgens een van de respondenten binnenkort dan ook worden doorgesproken.

De verwachtingen die een van de respondenten had over wat de woningcorporaties in de wijk zouden doen, zijn niet uitgekomen. Zo komt naar voren dat de woningcorporaties in de Berflo Es een vorm van buurtbeheer tot stand zouden brengen. Het initiatief voor buurtbeheer, dat komt vanuit een bewonersgroep van de Berflo Es, heeft raakvlakken met wat dit project ook tot stand wil brengen (betrokkenheid van de bewoners bij het hele herstructureringsproces en bij hun leefomgeving). De concrete uitvoering van het plan ligt er en de gemeente Hengelo heeft al geld gereserveerd om buurtbeheer mogelijk te maken. De woningcorporaties St. Joseph en Ons Belang zouden ook een bijdrage leveren om buurtbeheer mogelijk te maken, maar hierover moet nog steeds een beslissing worden genomen.

Tenslotte geeft een respondent nog aan dat de samenwerking tussen de verschillende organisaties goed loopt, maar dat dit nog wel beter kan. Verder geloven een aantal mensen in het project en zetten ze zich vol enthousiasme voor het project in.

FC Twente

De respondenten vanuit FC Twente gaven aan van tevoren geen specifieke verwachtingen over de samenwerking te hebben gehad. Een van de respondenten gaf aan dat de samenwerking niet zo snel ging als dat men wilde, maar als met meerdere organisaties samengewerkt wordt dan kost dat altijd meer tijd. Ook komt naar voren dat het project een succes is als gekeken wordt naar de behaalde resultaten en de publiciteit die het project gekregen heeft. Ondanks dat aan het project bewust publicitair niet veel aandacht is geschonken, heeft het project al heel veel aandacht gekregen (ook vanuit de Haagse politiek).

Als gekeken wordt naar de samenwerking met de verschillende organisaties, dan wordt door een van de respondenten aangegeven dat de samenwerking binnen FC Twente in bestuurlijke zin heel

goed is verlopen. Wat beter had gekund, was de directe verbintenis tussen het project en de spelers/ de technische staf. Er is gekozen om dit op later tijdstip op gang te brengen, omdat medewerking makkelijker te krijgen is op het moment dat er iets opgebouwd is, iets naam heeft en herkend wordt.

De samenwerking met de gemeente Hengelo is volgens een van de betrokkene op politiek, bestuurlijk niveau erg goed. De politiek vindt het een prima project en is er enthousiast over. Op ambtelijk niveau zijn de contacten met direct betrokken ambtenaren goed. Kritisch noot die wel wordt geplaatst, is dat het project alleen op lange termijn succesvol kan zijn als de gemeente binnen het project de regie neemt en de ambtenaren op één lijn zitten. De betrokkenheid van de gemeente Hengelo binnen het project wordt ook door een andere respondent genoemd. Men moet dit meer zien als het project van de gemeente Hengelo in plaats van een project van FC Twente. In de breedte van het ambtelijk apparaat zou de samenwerking wel wat beter kunnen.

Tenslotte geeft een van de respondenten aan dat de samenwerking binnen het stichtingsbestuur goed verloopt. Men is betrokken, goed bereikbaar en reageert snel. Andere betrokken organisaties zijn erg enthousiast over het project en daar wordt goed mee samengewerkt.

Ministerie van VROM

De verwachtingen vanuit VROM over het project waren hoog. Als gekeken wordt naar de resultaten en de projecten die lopen en die op de rails staan, dan is het project erg succesvol. Bij het project is gekozen voor een pragmatische insteek. Er wordt gekeken naar wat haalbaar is, waar behoefte aan is en indien het een succes is, wordt daarmee doorgedaan. Het project is verder erg breed. De insteek van het project is sport, maar men is ook op andere gebieden actief. Zelfs een voetbalcursus wordt breder getrokken door een koppeling te maken met samenwerking, discipline en gezonde voeding. De respondent heeft daar bewondering voor.

Universiteit Twente

De verwachtingen bij de Universiteit waren dat deelname aan het project een aantal interessante mogelijkheden voor afstudeermogelijkheden zou kunnen bieden en dat het onderwijs door middel van praktijkgerelateerde opdrachten op een aantrekkelijke manier vormgegeven kon worden. Wat betreft de onderwijsgerelateerde doelstelling zijn de verwachtingen volgens de respondent gedeeltelijk uitgekomen. Op een aantal punten zijn er afspraken gemaakt en zijn er mensen aan het werk gezet. Dat de verwachtingen niet helemaal uitgekomen zijn, komt in de eerste plaats doordat het lastig is het project goed in kaart te brengen doordat het project een dynamisch karakter heeft. Daarnaast zit de Universiteit met de studenten die hun eigen agenda hebben die

gedeeltelijk door onderwijsinhoudelijke redenen wordt gedictieerd. Verder had de respondent gehoopt meer op de hoogte te worden gehouden van nieuwe activiteiten die ontplooid werden en welke rol de Universiteit daarin zou kunnen spelen. Dit ligt echter niet alleen aan de stichting FC Twente, scoren in de wijk, maar ook aan de Universiteit. Tenslotte zijn de verwachtingen die de respondent had over het vermogen om groepen masterstudenten nuttig werk te laten doen in het kader van dit project niet altijd uitgekomen. Ook hierbij speelt de spanning tussen hetgeen vanuit onderwijskundige redenen haalbaar is en wat inhoudelijk wenselijk is een rol.

ROC

De respondenten vanuit het ROC hadden geen specifieke verwachtingen over de samenwerking. Bij de samenwerking met verschillende organisaties werden geen problemen verwacht. De samenwerking met FC Twente was nieuw, dus daar wist men niet hoe de samenwerking zou gaan verlopen. De samenwerking met FC Twente heeft de verwachtingen ver overtroffen. Dit komt mede doordat de beschikbaarheid en aanspreekbaarheid van FC Twente groter is dan verwacht werd. De beschikbaarheid en aanspreekbaarheid van de andere organisaties waarmee het ROC binnen het project mee samenwerkt is ook groter dan verwacht. Verder heeft het ROC-project veel aandacht en publiciteit gekregen wat van tevoren niet in die mate werd verwacht. De verwachtingen over de samenwerking met de deelnemende gemeenten (die de deelnemers aanleveren) zijn uitgekomen, daarbij waren geen problemen.

De samenwerking met de gemeente Hengelo was niet volgens verwachting. Een van de respondenten gaf aan dat de onderlinge communicatie tussen de afdelingen sport en onderwijs binnen de gemeente Hengelo te wensen overliet wat betreft de accommodatie. Ook de andere respondent geeft aan dat de samenwerking moeizaam verloopt. De gemeente heeft de accommodatie (de sportkamer) ter beschikking gesteld en het ROC huurt dit via de stichting. Het punt is dat over de sportkamer tussen de verschillende organisaties die er gebruik van maken niets op papier is vastgelegd. De problemen met de gemeente Hengelo hebben voornamelijk te maken met het beheer van de sportkamer. Van tevoren had de respondent niet verwacht dat de samenwerking bij de accommodatie zo lastig zou zijn. Door middel van een duidelijke overeenkomst tussen de gemeente Hengelo en het bestuur van stichting FC Twente, scoren in de wijk zou dit volgens de betrokkene het beste geregeld kunnen worden.

Woningcorporatie St. Joseph Wonen

Bij de woningcorporatie was de verwachting dat sport en in het bijzonder bekende voetballers een belangrijke symboolwerking hebben voor groepen jongeren en volwassenen. De respondent gaf

aan dat het moeilijk is om nu al te spreken over het uitkomen van verwachtingen, omdat het project nog loopt.

Basisschool de Waarbeekschool

De verwachtingen die men bij de Waarbeekschool had, namelijk dat het project een succes zou zijn, zijn 100% uitgekomen. De samenwerking met FC Twente heeft de verwachtingen zelfs overtroffen.

Scala

De verwachting die men had, namelijk een goede samenwerking, is uitgekomen. De samenwerking is volgens de respondent erg positief uitgevallen. Binnen het voetbalproject heeft FC Twente zich heel soepel opgesteld, wilde over alles meedenken en was ook voorstander van de uitbreiding die men vanuit Scala voorgesteld had. Het project is een voorbeeldproject geworden waar veel scholen aan mee willen doen. Per jaar kunnen leerlingen van maar twee scholen de voetbalcursus volgen. Wat dat aangaat zou het aanbod volgens de respondent moeten worden vergroot. Beroepskrachten, beleidsambtenaren en de leerlingen zijn erg enthousiast over het voetbalproject. Het project scoort dan ook erg hoog bij deze doelgroep.

Overige

Tenslotte gaf een van de respondenten aan verwacht te hebben dat de totstandkoming van het project tijd zou kosten, omdat draagvlak voor het project gecreëerd moest worden. Men moet inzien dat zij ook bij het project belang hebben. Deze verwachtingen zijn uitgekomen. Wel geeft de respondent aan dat enkele mensen die werkzaam zijn in de Berflo Es niet altijd even goed meewerken aan het project. De stichting FC Twente, scoren in de wijk wordt door deze mensen gezien als een indringer die zich op hun terrein begeeft.

Uit bovenstaande valt af te leiden dat sommige verwachtingen die men bij de verschillende organisaties had niet zijn uitgekomen, maar andere verwachtingen wel. Iedereen is erg enthousiast over het project en wat er allemaal binnen het project gebeurt. Voornamelijk bij de uitvoering van het project worden er knelpunten zichtbaar. Of dit gevolgen heeft voor het netwerk zal verder onderzoek moeten uitwijzen.

§5.2 Tevredenheid over de gekozen opzet en het functioneren van het project

Om inzicht te krijgen in hoe tevreden men binnen de organisaties is over de structuur die voor het project gekozen is, is aan de respondenten gevraagd om de tevredenheid over de opzet die voor het project en voor concrete activiteiten gekozen is aan te geven op een schaal van 1 tot 10. De respondenten zijn allemaal redelijk tevreden tot zeer tevreden over de opzet. De gemiddelde tevredenheidsscore van de respondenten was een 8,1 waarbij de laagste score een 7 en de hoogste score een 10 was. Uit de tabel valt af te lezen wat de respondenten voor cijfer gegeven hebben.

Tabel: tevredenheid over de gekozen opzet van het project

Tevredenheid over opzet van het project	Aantal respondenten
7	3
7,5	1
8	7
8.5	2
9	3
10	1
Gemiddelde: 8,1	Totaal: 17

Hierbij moet opgemerkt worden dat uit de antwoorden bleek dat sommige respondenten de vraag wat breder hebben beantwoord, zodat bovenstaande tabel niet alleen een overzicht geeft over de tevredenheid over de *opzet* van het project maar ook over het *verloop* van het project.

Om te achterhalen waarom de respondenten tevreden zijn over de gekozen opzet, is hen gevraagd hun score te motiveren.

De respondenten zijn tevreden over de gekozen opzet vanwege de goede resultaten die geboekt zijn en de aanpak van het project. Dit project omvat vele beleidsterreinen en heeft zich niet beperkt tot wat voetballessen door een profvoetballer. De deelprojecten zijn concreet en duidelijk afgebakend. Verder wordt er goed gekeken waar behoefte aan is en wordt hier op ingespeeld. Daarnaast wordt gewezen op het feit dat de organisatie goed in elkaar zit. Er zit een evenwichtig team in de personen van de projectleider en de projectmedewerker op het project. De projectleider is daarbij in staat om middelen te verkrijgen om de projecten draaiende te houden. De mensen die door dit project geholpen worden, zijn tevreden. De verschillende deelnemende organisaties vullen elkaar goed aan en er wordt gebruik gemaakt van de competenties die elke organisatie heeft. Iedere organisatie wordt niet nodeloos bij alles betrokken. Binnen het project is er een

evenwicht tussen de vele projecten. De activiteiten die in het werkplan staan, leveren daadwerkelijk een bijdrage aan de wijk. Daarnaast heeft de koppeling van een bekende FC Twentespeler aan een activiteit een enorme aantrekkingskracht op de deelnemers en is de koppeling ook goed voor de publiciteit van het project. Ook het feit dat men bij FC Twente het belang inzag van een verbreding van de voetbalcursus waardoor samengewerkt werd met andere instellingen werd door een respondent erg gewaardeerd.

De redenen waarom respondenten aangeven tevreden te zijn over de opzet van het project zijn dus verschillend. Echter, uit de interviews kwamen ook punten naar voren die beter zouden kunnen.

Zo kwam naar voren dat binnen de gemeente Hengelo het project anders aangepakt had moeten worden, omdat de start van het project nu door allerlei communicatie- en competentieperikelen moeizaam verliep. Het delen van de verantwoordelijkheid van de stichting FC Twente, scoren in de wijk naar de gemeente Hengelo toe zou beter kunnen. De betrokkenheid van een aantal organisaties bij het project zou beter kunnen en er zou ook meer tijd en energie in het project gestopt kunnen worden. Wat betreft de uitstraling van het project zou de organisatie in het kader van de publiciteit minder bescheiden moeten zijn. Verder geven meerdere respondenten aan dat het project nu ingebed moet worden. Structureren en coördinatie moeten ervoor zorgen dat het project minder complex wordt.

Bij het ROC-project kan de voetbalomgeving voor het deelproject beter benut worden. FC Twentespelers zouden als rolmodel voor de leerlingen kunnen fungeren. Verder is momenteel onduidelijk wat de voetballer die als ambassadeur aan dit project gekoppeld is voor het deelproject kan betekenen.

Bij het voetbalproject zou de betrokkenheid en participatie van de ouders nog verbeterd kunnen worden. Dit zou gedaan kunnen worden door ouders te werven en in te schakelen voor het deelproject.

Geconcludeerd mag worden dat de respondenten allemaal tevreden zijn over de opzet van het project. De redenen die gegeven worden waarom ze tevreden zijn, zijn verschillend. Dit zal mede beïnvloed zijn door de mate van betrokkenheid van de organisaties bij het project. De verbeterpunten die genoemd worden, komen grotendeels overeen met de punten die eerder naar voren gekomen zijn als verbeterpunten om de doelstellingen van het project te bereiken.

§5.3 Coördinatie binnen het project

In de theorie komt naar voren dat het belangrijk is te weten welke organisatie essentieel is in het netwerk. Deze informatie kan belangrijk zijn om te begrijpen waarom het netwerk sommige van zijn doelstellingen al dan niet bereikt. Daarnaast geeft het ook aan welke organisatie grote invloed heeft binnen het netwerk.

De meeste respondenten gaven aan dat de stichting FC Twente, scoren in de wijk, soms werd alleen FC Twente genoemd, de coördinatie binnen het project heeft. Enkele respondenten geven aan dat dit in samenwerking met de gemeente Hengelo gebeurt. De coördinatie van het project ligt bij de projectleider en de projectmedewerker. Een respondent geeft aan dat de projectleider en projectmedewerker meer binnen het project doen dan wat hij vooraf verwacht en gedacht had. De projectleider wordt genoemd als iemand die nieuwe ideeën ontwikkelt, een groot netwerk heeft en zijn weg weet te vinden binnen verschillende organisaties. De secretaris/ penningmeester van de stichting die vanuit het stichtingsbestuur aangewezen is voor de coördinatie naar de uitvoeringskant van het project toe, gaf aan weinig aan de coördinatie te hoeven doen doordat de projectleider veel doet. De invloed van de secretaris/ penningmeester van de stichting op het succes van het project, wordt door een van de respondenten onderstreept. Volgens de respondent steekt de secretaris/ penningmeester van de stichting tijd in het project en draagt het project een warm hart toe. Zowel de projectleider als de penningmeester/ secretaris van de stichting worden genoemd als belangrijke personen binnen de stichting. De stichting vult de coördinerende rol volgens een van de respondenten goed in. Dit wordt bevestigd door een andere respondent die aangeeft dat de coördinatie door de stichting redelijk goed verloopt. Een van de geïnterviewden gaf aan dat in het begin van de samenwerking er wat afstemmings- en aanloopproblemen waren, maar deze zijn na verloop van tijd opgelost. Daarnaast wordt aangegeven dat de stichting op een aantal deelactiviteiten heel succesvol is en veel positieve publiciteit gegenereerd heeft. Niet alle respondenten zijn van mening dat de coördinatie ook daadwerkelijk bij de stichting zou moeten liggen. Volgens een van de respondenten zou de coördinatie bij de gemeente Hengelo moeten liggen zoals afgesproken was. Voor een andere respondent bleek de projectstructuur onduidelijk te zijn: wie waar zorg voor draagt qua sturing van het project. Daarnaast blijkt het voor buitenstaanders onduidelijk te zijn of de sociale aanpak van de wijk in zijn geheel geconcentreerd is in de stichting of dat naast dit project door de gemeente nog andere dingen in de wijk worden georganiseerd.

Anderen geven aan dat de gemeente Hengelo de organisatie is die de coördinatie binnen het project heeft. Binnen de gemeente zijn er twee wethouders die over de coördinatie gaan en

contact hebben met de projectleider. Daarnaast zijn onder andere medewerkers van de afdeling participaties en subsidies bij het project betrokken. Verder is men binnen de gemeente druk met alles wat bij de herstructurering van de wijk Berflo Es komt kijken. De coördinatie van het project zou binnen de gemeente beter georganiseerd moeten worden. Naarmate het project breder wordt, wordt de coördinatie van het project complexer. Daarom vindt een van de respondenten dat binnen de stichting nagedacht moet worden welke kant het project op wil. Dan moet volgens deze respondent ook duidelijk worden waar de werkzaamheden van de stichting ophouden. Het project zou zich dezelfde respondent moeten concentreren op het activeren van mensen, mensen gezonder laten leven, mensen aan het sporten brengen en wat doen aan overgewicht en mensen weer aan het werk helpen. Ook moet volgens de respondent gekeken worden welke deelprojecten straks na afloop van het project doorgaan. Verder kwam tijdens een interview naar voren dat de afstemming binnen de gemeente Hengelo op ambtelijk niveau nog verbeterd kan worden. Binnen de gemeente moet het project meer gezien worden als een project van de gemeente. Een betere coördinatie binnen de gemeente met betrekking tot het project zou het project ten goede komen, omdat het een hoop tijd zou schelen wanneer er dingen georganiseerd moeten worden.

Uit de interviews valt af te leiden dat de stichting en de gemeente Hengelo organisaties zijn die essentieel zijn in het netwerk. Onduidelijkheid is er echter bij welke organisatie idealiter de coördinatie zou moeten liggen. Deze onduidelijkheid kan leiden tot irritaties en men zou er dan ook verstandig aan doen als duidelijk wordt vastgelegd wie wat doet en wie uiteindelijk het project coördineert.

§5.4 Duidelijkheid van de organisatie

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre de organisatie van het project duidelijk is. Daarbij moet de score 1 gezien worden als zeer onduidelijk en 5 als zeer duidelijk. Deze antwoorden zijn ook gemotiveerd.

Tabel: duidelijkheid van de organisatie van het project

Duidelijkheid van de organisatie van het project	Aantal respondenten
1	
2	1
3	4
4	4
4,5	2
5	2
Gemiddelde: 3,8	Totaal: 13

De respondenten zijn over het algemeen van mening dat de organisatie van het project duidelijk is. Er is een stichting opgericht die geleid wordt door een bestuur, twee mensen zijn belast met de uitvoering en er worden verschillende activiteiten ondernomen. Duidelijk is wie welke rol heeft. De doelstellingen, het werkplan en uitvoeringsplan zijn duidelijk en doordat de doelstellingen van de projectonderdelen helder beschreven zijn, is het rendement per onderdeel goed meetbaar. Communicatie over het project vindt plaats via een website die goed wordt bijgehouden waarop de projecten staan waar men mee bezig is. Er is regelmatig overleg tussen mensen vanuit de gemeente Hengelo en het stichtingsbestuur. Twee keer per jaar is er een overleg van bestuurders van FC Twente en collegebestuurders van de gemeente waarbij men elkaar bijpraat over de ontwikkelingen binnen het project en gekeken wordt of de bestuurders binnen het project eventueel zouden moeten interveniëren.

Niet alle respondenten waren van mening dat de organisatie van het project zeer duidelijk was. Een van de respondenten gaf aan dat er activiteiten ontwikkeld worden die niet op de activiteitenlijst voorkomen waarvan het stichtingsbestuur achteraf op de hoogte gebracht wordt. Dit wordt mede veroorzaakt doordat er sprake is van een dynamisch project. Een andere respondent typeert de organisatie als complex, omdat het gaat om een soort mantelorganisatie met daaronder een groot aantal verschillende activiteiten met verschillende organisatorische partners. Ook de bezieling van mensen binnen het project (die binnen het project taken naar zich toetrekken) zorgt ervoor dat de organisatie onduidelijker wordt. Daarnaast wordt door een van de respondenten aangegeven dat de organisatie van de verschillende projecten onduidelijk is en de afbreukrisico's niet duidelijk zijn. De rol van de gemeente binnen de organisatie is niet voor alle respondenten duidelijk. Volgens een van de respondenten zou een taak van de gemeente binnen dit project moeten zijn de ambities van de stichting helder te krijgen.

Naast de respondenten uit bovenstaande tabel, hebben nog een aantal respondenten hun waardering gegeven over de duidelijkheid van de organisatie van het project. Zij waren betrokken bij deelprojecten, dan wel bij een deel van het project. Deze personen waren gemiddeld net wat enthousiaster over de organisatie van het project (men waardeerde de organisatie met een 4 of 5). De taakverdeling binnen de deelprojecten is duidelijk. Bij het ROC-project blijkt dat het deelproject op de werkvloer duidelijk aangestuurd wordt, maar dat er twee directeuren (inhoud en financiën) over het project gaan. Dit geeft geen problemen, maar is voor de organisatie niet praktisch.

Concluderend kan worden gesteld dat de respondenten de organisatie van het project duidelijk vinden. Duidelijker zou de rol van de gemeente binnen het project moeten worden. Verder zou beschreven moeten zijn wat de afbreukrisico's binnen het project zijn. De organisatiestructuur die gekozen is, het oprichten van een stichting met een stichtingsbestuur, een werkgroep met een projectleider en projectmedewerker zorgen voor duidelijkheid binnen het project.

§5.5 Doelmatigheid van de organisatie

Aan de respondenten is gevraagd in hoeverre de organisatie van het project doelmatig is. Daarbij moet de 1 gezien worden als zeer ondoelmatig en de 5 als zeer doelmatig. Deze antwoorden zijn ook gemotiveerd.

Tabel: doelmatigheid van de organisatie van het project

Doelmatigheid van de organisatie van het project	Aantal respondenten
1	
2	
3	1
3,5	1
4	7
4,5	1
5	3
Gemiddelde: 4,2	Totaal: 13

Uit bovenstaande tabel valt af te lezen dat de respondenten over het algemeen vinden dat de organisatie van het project doelmatig is. Aangegeven wordt dat er sprake is van een kleine

organisatie, die efficiënt werkt omdat er niet eindeloos vergaderd wordt of iets wel of niet moet gebeuren. Het is heel duidelijk hoe de organisatie van het project in elkaar zit. Twee mensen zijn met de uitvoering van het project belast en doen zelfs meer dan van hen wordt verwacht. Binnen het project wordt alleen met succesvolle deelprojecten verder gegaan en is men erg pragmatisch ingesteld. Als er met iets gestart wordt en dit is geen succes, dan gaat men verder met het volgende project. De lijnen binnen de organisatie zijn kort en duidelijk. Verder geeft een van de respondenten aan dat de organisatie van het project slagvaardig is. Het project verloopt goed en de resultaten zijn prima.

De respondenten die de organisatie van het project minder doelmatig vinden, geven hier verschillende redenen voor. Een van de respondenten geeft aan dat het overleg tussen de bestuurders van FC Twente en de collegebestuurders van de gemeente niet noodzakelijk is, maar dat voor het commitment bij het project dit tweejaarlijkse overleg een goede zaak is. Een andere respondent geeft aan dat het project meer doelmatig kan worden door meer tijd te besteden aan verschillende onderdelen van het project. In de praktijk blijkt dat een werkoverleg tussen de stichting en de gemeente Hengelo verbeteringen voor het project oplevert en het geeft inzicht in elkaars werkzaamheden voor het project.

Ook aan de respondenten die betrokken waren bij de deelprojecten is gevraagd hun waardering te geven over de doelmatigheid van de organisatie van het deelproject. Ze gaven aan de organisatie van het deelproject doelmatig te vinden (men waardeerde dit met een 4 of 5). Wat betreft de organisatie van het voetbalproject komt naar voren dat de doelen duidelijk waren omschreven en iedere organisatie binnen het project precies wist wat die moest doen. De organisatie en de onderlinge samenwerking verliep goed. Wat betreft de organisatie van het ROC-project wordt aangegeven dat de doelstellingen ruim bereikt worden, want na deelname aan het project gaan de meeste deelnemers (85%) weer naar school of aan het werk. De uitval van deelnemers heeft te maken met het feit dat de deelnemers de hulpverlening in moeten of dat er een alternatief traject moet worden gezocht omdat het bijvoorbeeld gaat om moeilijk lerende jongeren.

Kortom, de organisatie van het project wordt door de respondenten aangeduid als doelmatig. Dit komt doordat de organisatie klein is waardoor er efficiënt gewerkt wordt en de lijnen binnen de organisatie kort zijn. Overleggen tussen de stichting en de gemeente zijn op bestuurlijk niveau goed voor de betrokkenheid bij het project, maar niet noodzakelijk. Op ambtelijk niveau zorgen overleggen tussen de gemeente Hengelo en de stichting ervoor dat het project doelmatiger kan worden.

§5.6 Organisaties waarvoor de samenwerking vooral succesvol is

Om te achterhalen welke organisaties het meest profijt hebben bij dit project, is aan de respondenten gevraagd welke organisatie volgens hen vooral succesvol is.

Een aantal respondenten gaf aan dat de samenwerking voor elke organisatie succesvol zal zijn. Elk projectonderdeel binnen het project dat slaagt, is succesvol voor alle deelnemende participanten. Elke organisatie zal zijn voordeel zien in samenwerking.

Organisaties die verder genoemd zijn, zijn de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC.

Respondenten geven verschillende redenen waarom de samenwerking voor de gemeente Hengelo vooral succesvol is. Met dit project kan de gemeente bepaalde doelstellingen realiseren die ze op een andere manier moeilijker bereikt zou hebben. Verder kan dit project gezien worden als een mooie tegenhanger naast de fysieke herstructurering. Er wordt door het project ook aandacht geschonken aan de sociale kanten van de herstructurering op een wijze die landelijk spraakmakend is. Vanuit de landelijke politiek is er positieve waardering en het project scoort ook in de media. Door middel van dit project is er een proces op gang gekomen waarbij naast de gemeente ook andere belangrijke maatschappelijke organisaties zich het lot van de aandachtswijk Berflo Es aantrekken. De wijk Berflo Es vaart wel bij dit project, want het is de bedoeling dat wijkbewoners geprikkeld worden om actief te worden in hun wijk. De gemeente is verantwoordelijk dat dit op gang gebracht wordt.

De redenen die door respondenten gegeven worden waarom de samenwerking voor FC Twente vooral succesvol is, zijn verschillend. De club krijgt door zich met dit project van een sociale en solidaire kant te laten zien een goede naam en kan zich profileren als een maatschappelijk betrokken organisatie. FC Twente komt op een andere positieve manier in het nieuws en het heeft een positief effect op het imago van de club. Ze laat zien dat ze iets wil betekenen voor de Twentse samenleving en versterkt zo de binding van de club met de streek. Tenslotte is FC Twente met dit project een voortrekker voor andere clubs.

Ook de redenen die respondenten gegeven worden waarom de samenwerking voor het ROC vooral succesvol is, verschillen. Door middel van het deelproject wordt de doelstelling behaald om drop-outs weer terug te leiden naar werk of opleiding. Er wordt gebruik gemaakt van nieuwe methoden en er worden andersoortige activiteiten ontwikkeld om dit te bereiken. Door de deelnemers van het project weer te motiveren, zorgt het project ervoor dat de grote uitval op het ROC gedeeltelijk opgelost wordt en laat het ROC zien dat ze zich inzet om de uitvallers weer het onderwijs terug te krijgen. Het project is zo succesvol dat leerlingen bij het ROC komen met de vraag of ze aan het project mee kunnen doen, wat niet de bedoeling is. Door de samenwerking met FC Twente heeft iedere leerling binnen het deelproject een stageplek. Het deelproject heeft

voor het ROC ook een positief effect op het imago. Daarnaast geeft de deelname aan het project het ROC een mogelijkheid om landelijk te scoren door het programma te presenteren dat ze samen met FC Twente ontwikkeld hebben.

De andere organisaties die ook genoemd zijn, maar niet door veel respondenten zijn: de basisscholen, de Universiteit Twente, KISS, woningcorporatie St. Joseph en de andere deelnemende gemeenten bij het ROC-project.

Kortom, de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC worden dus gezien als organisaties waarvoor de samenwerking vooral succesvol is. Op zich is dit ook logisch, want deze partijen komen bij het project het duidelijkst in beeld.

§5.7 Duurzaamheid van het netwerk

Uit de literatuur komt naar voren dat de duurzaamheid van een netwerk met een groot aantal factoren samenhangt. Een essentiële factor is de mate waarin de relatie tussen twee organisaties gebaseerd is op een persoonlijke relatie tussen een enkele individu bij elke organisatie of dat de relatie doordringt binnen elke organisatie en geïnstitutionaliseerd is. Een relatief jong netwerk zal veel relaties hebben die gebaseerd zijn op persoonlijke relaties. Een volwassen netwerk zou moeten streven naar het institutionaliseren van veel van deze relaties vooral tussen de meest centrale organisaties in het netwerk. De ultieme duurzaamheid in het netwerk is gebaseerd op een combinatie van zowel formele als informele verbinding.

Om de duurzaamheid van dit netwerk te achterhalen, is het noodzakelijk dat gekeken wordt naar de relaties binnen het netwerk.

Uit de interviews komt naar voren dat met name de relatie die de verschillende organisaties met de projectleider hebben gebaseerd is op persoonlijke relaties. De projectleider is essentieel voor de stichting en het goed functioneren en organiseren van het project. Als hij wegvalt, dan ontstaan er volgens de respondenten problemen. Ook bij de Universiteit ontstaat er een probleem als daar iemand wegvalt. De contacten die andere organisaties onderhouden met de Universiteit verlopen voornamelijk via twee personen. Bij het ROC-project verwacht het ROC geen problemen, maar de relaties waarmee FC Twente contact heeft (bijvoorbeeld voor het vinden van stageplaatsen) zijn vooral persoonsafhankelijk. Bij het voetbalproject is men vooral afhankelijk van een paar personen van FC Twente.

De andere organisaties die aan het project deelnemen, hebben relaties die meer geïnstitutionaliseerd zijn. Als hier personen wegvallen dan is dat vervelend, maar dit wordt uiteindelijk wel opgevangen. Daarbij komt dat wanneer er meerdere mensen binnen de organisatie zich met het project bezighouden er minder snel problemen zullen ontstaan als iemand wegvalt. De samenwerking is afhankelijk van de personen die de plaatsen in zullen nemen. Binnen deze organisaties zijn personen werkzaam die voor het project belangrijk zijn en als een van deze personen wegvalt, dan is dat lastig voor het project. Hierbij wordt door verschillende respondenten gewezen op de betrokken ambtenaren van de afdeling participaties en subsidies bij de gemeente Hengelo, de wethouder Sociale Zaken van de gemeente Hengelo en betrokkenen vanuit FC Twente. De samenwerking binnen het project is afhankelijk van met name het bestuur van FC Twente. In het bestuur zitten enkele mensen die veel voor het project doen.

Als uit bovenstaande groep mensen wegvallen, dan komt volgens een van de respondenten de samenwerking in gevaar. Deze mensen zorgen ervoor dat bij de uitvoerende partijen binnen het project voldoende commitment is. Het is maar de vraag of eventuele opvolgers net zo geëngageerd zullen zijn.

Een van de respondenten geeft aan dat de relatie met bepaalde bedrijven waarmee FC Twente contact heeft voor bijvoorbeeld het ROC-project sterk afhankelijk is van één persoon en als die wegvalt, dan is de vraag wie daarvoor terugkomt. Verder is de samenwerking met een aantal mensen die vanuit FC Twente voor bepaalde deelprojecten worden ingezet gebaseerd op persoonlijke relaties. Als deze persoon wegvalt, dan wordt dit echter wel opgevangen. Een andere respondent is van mening niet zozeer het wegvallen van een persoon leidt tot problemen, maar het feit dat dit een tijdelijk project is en de maatregelen die genomen worden een bepaalde periode bestrijken ertoe leidt dat er een probleem ontstaat als iemand wegvalt.

Verder kwam uit de interviews naar voren dat het belangrijk is dat het project in de wijk en binnen organisaties ingebed wordt, zodat na de projectfase de deelprojecten gewoon verder kunnen gaan. Over wat moet gebeuren als bepaalde personen wegvallen, moet volgens een van de betrokkenen nagedacht worden.

Wanneer gekeken wordt naar het ROC-project wordt aangegeven dat het project niet zo afhankelijk is van persoonsgebonden relaties. Het ROC kent veel mensen bij de gemeente Hengelo en bij FC Twente.

Wanneer gekeken wordt naar het voetbalproject, dan komt naar voren dat men voor de uitvoering afhankelijk is van een paar personen van FC Twente. Zij krijgen voor hun inzet een onkostenvergoeding en een van de respondenten maakt zich hierdoor zorgen over de continuïteit van het project. De vraag is hoe lang de uitvoerders van het project dit nog leuk vinden om te

doen. Een uitbreiding van het aantal scholen dat per jaar deelneemt aan de voetbalcursus zit er daardoor ook niet in. Wat betreft het voetbalproject is er grotendeels sprake van persoonlijke relaties.

Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat vooral de relatie die andere organisaties met de projectleider hebben gebaseerd is op een persoonlijke relatie. Het project is grotendeels afhankelijk van de inbreng van de projectleider en daardoor verwachten de geïnterviewden dat het wegvallen van de projectleider zal leiden tot problemen. Naast de projectleider worden nog een paar personen genoemd die een belangrijke rol spelen binnen het project. Binnen de gemeente Hengelo zijn meerdere personen betrokken bij het project en mag worden verwacht dat uitval van iemand binnen de gemeente geen problemen op zal leveren. Binnen FC Twente voorzien anderen problemen wanneer het bestuur wisselt. Een aantal personen uit het bestuur is belangrijk voor de medewerking van de voetbalclub aan het project. Bij de Universiteit worden problemen verwacht als een van de betrokkenen daar wegvalt.

Organisaties waar problemen worden verwacht als er mensen die nauw bij het project betrokken zijn wegvallen, zijn organisaties waarbij er sprake is van persoonlijke relaties en er binnen de organisatie slechts een paar mensen bij het project betrokken zijn. Binnen de organisatie is het project nog niet zo ingebed dat de relatie geïnstitutionaliseerd is. Meer mensen binnen de organisaties betrekken bij het project zal de duurzaamheid van een netwerk kunnen bevorderen, maar dit zal een negatieve invloed op de slagvaardigheid van het project hebben. Het is ook de vraag of men binnen de organisaties meer mensen bij het project wil betrekken omdat het hier gaat om een tijdelijk project. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat er binnen het netwerk sprake is van veel persoonlijke relaties. Een andere verklaring moet gezocht worden in het feit dat er sprake is van een relatief jong netwerk. Uit de theorie blijkt ook dat veel relaties daar nog gebaseerd zijn op persoonlijke relaties. Wil men een duurzaam netwerk creëren dan is het nodig dat veel relaties meer geïnstitutionaliseerd worden. Waarschijnlijk zal dit pas gebeuren als duidelijk is wat er na afloop van het project gaat gebeuren. Daardoor zal duidelijk worden welke rol iedere organisatie nog kan en wil spelen en binnen de organisaties kunnen hier dan meer mensen bij betrokken zijn.

§5.8 Essentiële organisaties bij de oprichting van het project

Aan de respondenten is gevraagd welke organisaties bij de oprichting van het project essentieel waren voor het succes ervan. Daarbij konden ze de organisaties kiezen uit een lijst met mogelijke

organisaties. Uit de beantwoording van de vraag blijkt dat de respondenten meer zijn ingaan op de essentiële organisaties binnen het project dan dat ze daadwerkelijk hebben gekeken naar de essentiële organisaties bij de oprichting van het project.

De respondenten gaven aan dat bij de oprichting FC Twente en de gemeente Hengelo essentieel waren. Een lid van de raad van commissarissen van FC Twente, een oud-medewerker van de gemeente Hengelo en een medewerker van buurtgerichte sociale activering (onderdeel van de gemeente) hebben bij de totstandkoming van het project een belangrijke rol vervuld. FC Twente is belangrijk geweest, omdat het project uiteindelijk voor een deel om de club draait. De gemeente is een essentiële organisatie, omdat ze de verantwoordelijkheid heeft om in de Berflo Es activiteiten uit te voeren en draagvlak hiervoor te creëren. Buurtgerichte sociale activering is volgens een van de respondenten belangrijk geweest, omdat deze organisatie op lokaal niveau concreet met buurtbewoners en groepen aan het werk is. Door buurtgerichte sociale activering (onderdeel van de gemeente) wist men volgens een andere respondent dat het project goed lag in de Berflo Es en dat men met het project aan de slag kon.

Ook het ROC en de Universiteit Twente worden door vele respondenten genoemd als essentiële organisaties. Het ROC speelt als onderwijsleverancier, ook voor jongeren uit de wijk Berflo Es die daar op school zitten, een belangrijke rol. Om te weten hoe waardevol het project is, is de evaluatie en monitoring door de Universiteit belangrijk. Een belangrijke voorwaarde van VROM is ook dat de kennis die bij dit project wordt verkregen, verspreid wordt. Door metingen kan er gefundeerd wat met de resultaten van het project worden gedaan. Bij de Universiteit is veel kennis over achterstandswijken, sociale problematiek die er heerst en over het grotenstedenbeleid wat voor het project van belang is.

Een andere belangrijke organisatie die meerdere respondenten noemden is de stichting FC Twente, scoren in de wijk die pas na de start van het project is opgericht en een rol is gaan spelen. In het bestuur van de stichting zitten FC Twente, het ROC, St. Joseph (namens twee woningcorporaties) en de directeur van Dura Vermeer. De stichting is voor het project een belangrijk stuurmiddel.

Opvallend is echter dat door een aantal respondenten de wijkraad ook genoemd wordt als een belangrijke organisatie. Voor het creëren van draagvlak voor het project is deze organisatie van belang geweest. Daarnaast is de wijkraad een gevestigde orde met veel kennis over wat er in de buurt leeft en welke activiteiten er allemaal ontplooid zijn. De wijkraad werd door de respondenten in de rest van het interview niet meer genoemd. Aangezien de wijkraad niet als belangrijke organisatie naar voren kwam, is niemand vanuit de wijkraad geïnterviewd. Het feit dat de wijkraad meerdere keren genoemd is als belangrijke organisatie kan veroorzaakt zijn

doordat er een lijst met organisaties aan de respondenten is getoond. Het is daarom interessant om in een vervolgonderzoek de rol van de wijkraad te onderzoeken. Een van de respondenten gaf aan dat binnen het project meer met buurtcommissies wordt samengewerkt, dan met de wijkraad. Misschien zijn buurtcommissies ook interessant om in een vervolgonderzoek te betrekken.

Andere organisaties die genoemd zijn, zijn pas in een later stadium bij het project betrokken en zijn vooral bij deelprojecten belangrijk.

Er zijn dus vele organisaties die belangrijk zijn geweest bij de start van het project. Daarom was een van de respondenten van mening dat alle organisaties belangrijk zijn, omdat men elkaar nodig heeft om het project tot een succes te maken.

Bij het ROC-project komen twee organisaties naar voren die belangrijk zijn geweest voor het deelproject. Dit zijn FC Twente en de gemeente Hengelo. FC Twente kan voor veel publiciteit zorgen en kan rolmodellen aanleveren. De uitstraling die FC Twente heeft naar buiten toe is belangrijk. De gemeente Hengelo hebben gezorgd voor subsidie voor het deelproject en met dit geld kon het project snel van start gaan. Daarnaast was de gemeente de eerste die trajecten heeft ingekocht bij dit deelproject.

Bij het voetbalproject is vooral FC Twente een essentiële organisatie geweest.

Uit bovenstaande valt af te leiden dat naast de gemeente Hengelo en FC Twente meerdere organisaties een belangrijke rol hebben gespeeld bij de oprichting van het project.

§5.9 Aantal betrokken organisaties

Bijna alle respondenten zijn van mening dat de organisaties die bij het project betrokken zijn voor het project noodzakelijk zijn. Elke organisatie heeft binnen het project namelijk een rol. Ook wat betreft de deelprojecten (ROC-project en voetbalproject) is men van mening dat er niet teveel organisaties betrokken zijn. Een van de respondenten vindt zelfs dat er niet teveel organisaties bij het project betrokken kunnen zijn. Het is belangrijk dat allerlei organisaties die in de wijk werkzaam zijn, betrokken zijn of in ieder geval weten wat zich afspeelt bij het project.

Wel zijn een aantal respondenten van mening dat de coördinatie lastiger wordt met meer organisaties. Een van de respondenten geeft aan dat de structuur van het project op een goede manier in elkaar zit, want organisaties die bij een deelproject betrokken zijn zitten niet bij vergaderingen die gehouden worden over het gehele project. In die zin wordt de complexiteit van het project redelijk gemanaged. Het gevaar bestaat volgens de respondent dat het projectmanagement in de personen van de projectleider en –medewerker teveel hooi op hun vork

neemt in termen van het aantal project dat ze begeleiden, waardoor het geheel niet meer te managen valt. Verder blijkt er behoefte te zijn aan een soort klankbord- of supervisiegroep die de coördinatie zou moeten hebben over wat er in de wijk gebeurt.

Een respondent zet wel vraagtekens bij de meerwaarde van St. Joseph en Dura Vermeer voor het project. Deze organisaties zitten in het stichtingsbestuur en zijn op die manier bij het project betrokken.

In de literatuur komt naar voren dat het management en de coördinatie van netwerkactiviteiten enorm complex wordt als het aantal verbindingen toeneemt. Het onderhouden van veel relaties kan tijdrovend en kostbaar zijn voor individuele netwerkorganisaties. Uit de interviews bleek niet dat er overbodige organisaties bij het project betrokken zijn. Deze organisaties zijn noodzakelijk om het project mee uit te kunnen voeren en hiermee zullen relaties onderhouden moeten worden. Wel kwam naar voren dat het samenwerken met veel organisaties kan leiden tot coördinatieproblemen en dat kan een mogelijk gevaar zijn voor het project.

§5.10 Organisaties die momenteel niet bij het project betrokken zijn

Het analyseren van een netwerk kan deelnemers laten begrijpen welke nieuwe organisaties erg nuttig zijn om een relatie mee te ontwikkelen. Om dit in kaart te brengen is aan de respondenten gevraagd welke organisaties zij graag bij het project betrokken zouden willen zien.

Een groot aantal respondenten gaf hierbij aan geen organisatie te weten die bij het project betrokken zou moeten worden. De redenen die hiervoor gegeven worden, verschillen. Een aantal respondenten gaf aan dat het project volgens hen redelijk compleet en breed is met de betrokken organisaties. Volgens een van de respondenten zijn er misschien al te veel organisaties bij het project betrokken zijn. Een andere reden die gegeven wordt, is het feit dat nieuwe organisaties pas in beeld komen wanneer thema's ontwikkeld worden. Per deelactiviteit wordt goed gekeken welke partijen daarbij betrokken moeten worden. Daardoor zullen er nog wel andere partijen bij het project betrokken worden.

Organisaties die door respondenten genoemd worden als organisaties die zij graag bij het project betrokken zouden willen zien, zijn de sociale werkvoorziening, de kapstok en (sport)verenigingen uit de buurt. De sociale werkvoorziening biedt mogelijkheden voor mensen die zonder werk zitten. Deze organisatie zou goed passen binnen het project, omdat het project zich richt op de sociale kant. De kapstok zijn projecten voor jongeren die voortijdig uit het speciaal-onderwijs vertrokken zijn. Dat zou een aanvulling kunnen zijn op het ROC-project. Naast FC Twente

zouden andere sportorganisaties ook wat voor de wijk Berflo Es kunnen betekenen. In het Veldwijkcomplex zitten de atletiekvereniging en een grote tennisvereniging. In plaats van een voetbalcursus voor de jeugd, zou er bijvoorbeeld ook een tenniscursus voor de jeugd gegeven kunnen worden. In de wijk zijn deze faciliteiten in de zin van andere sportverenigingen aanwezig. Het betrekken van andere voetbalclubs in de wijk bij het project zodat die ook een rol kunnen spelen om de wijk te verbeteren, kwam ook bij een van de interviews naar voren. De risicojongeren die men wil bereiken bij dit project zitten op bij die clubs en door hiermee samen te werken kan voor deze doelgroep iets gedaan worden.

Een andere respondent geeft aan dat het belangrijk is dat bewonersorganisatie, de wijkraad en de buurtcommissies in een vroeg stadium betrokken worden bij het project. Ook iets organiseren met supporters van de club behoort volgens een van de respondenten tot de mogelijkheid.

Men vraagt zich wel af in hoeverre verdere uitbreiding van het project wenselijk is qua beheersing van het project. Volgens een respondent zou de stichting FC Twente, scoren in de wijk een keuze moeten maken welke richting ze met het project op willen en met welke deelprojecten ze verder willen.

Wanneer gekeken wordt naar het ROC project, dan komen de gemeente Almelo en Heracles naar voren als organisaties die een van de respondenten graag betrokken zou willen zien. De gemeente Almelo zou hun jongeren aan het project in Hengelo kunnen laten deelnemen. Daarbij zou ook met voetbalclub Heracles samengewerkt kunnen worden. Volgens de respondent zou het wenselijk zijn als zo'n project voor Almelose jongeren in Almelo zelf gebeurt.

Kortom, er zijn verschillende organisaties die genoemd worden als nieuwe organisaties die de respondenten graag bij het project betrokken zouden willen zien. Het is nuttig om te weten met welke organisaties het project mogelijkwijs nog uitgebreid zou kunnen worden. Of dit wenselijk is voor de beheersing van het project, is een afweging die gemaakt moet worden.

§5.11 Samenwerking in de toekomst

Om te achterhalen welke organisaties binnen het project een grotere rol gaan spelen, is aan de respondenten gevraagd met welke andere organisaties binnen het project men nog verwacht samen te werken. Het is nuttig om de relaties waarvan men verwacht dat die nuttig zullen worden, maar momenteel nog niet benut worden, in kaart te brengen. De vraag is echter door sommige respondenten wat breder opgevat. Zij hebben gekeken met welke organisaties zij verwachten dat hun organisatie in de toekomst nog mee samen zou werken.

Van de respondenten die ingegaan zijn op de samenwerking binnen het project, gaf een aantal aan dat ze verwachten in de toekomst met de woningcorporaties samen te werken dan wel dat de woningcorporaties meer binnen het project zullen gaan doen. Verder komen ook andere organisaties naar voren zoals de GGD, Expertis (organisatie in de adviesmarkt voor het onderwijs en aanverwante organisaties), SWB (sociale werkvoorziening), buurthuis de Heester, Scala, buurtgerichte sociale activering, de bewonersorganisaties, de politie en sponsors van FC Twente waar verschillende respondenten bij verwachten dat hier in de toekomst mee zal worden samengewerkt. Een van de respondenten gaf echter aan niet te verwachten in de toekomst met andere organisaties samen te werken. Verder gaf een van de respondenten aan te verwachten dat het project zal zorgen dat ministeries meer gaan samenwerken en hun geld gaan stroomlijnen naar dit soort initiatieven. Het project is bij diverse ministeries al als voorbeeld genoemd hoe men integraler kan denken.

Kortom, vooral de woningcorporaties komen naar voren daar waar het gaat om organisaties die in de toekomst van het project nog een rol kunnen gaan spelen. Andere organisaties werden door minder respondenten genoemd. De toekomst zal moeten uitwijzen of de woningcorporaties binnen het project daadwerkelijk een actievere rol gaan spelen. Van enkele andere organisaties is al bekend dat die betrokken zijn bij deelprojecten die momenteel aan de gang zijn dan wel binnenkort van start gaan.

De andere respondenten die de vraag anders begrepen hadden, gingen meer in op wat er na het project van de samenwerking overblijft. Enkele respondenten vanuit de gemeente Hengelo gaven aan dat de gemeente met alle organisaties samenwerkt, ook bij andere projecten. Een van de respondenten gaf aan dat de gemeente Hengelo alleen met FC Twente voor dit project nog nooit (anders dan over sport) had samengewerkt en het is daarom ook de vraag hoe de samenwerking na afloop van dit project zal gaan. In de loop van dit project zal de gemeente het nog over het vervolg met FC Twente moeten hebben. Welke rol wil en kan FC Twente spelen wanneer de club niet extra gefinancierd wordt. De respondenten verwachten dat de gemeente met alle organisaties in de toekomst zal samenwerken. Verder geeft een van de betrokkenen aan dat het belangrijk is dat in de toekomst altijd wordt samengewerkt met wijk- en buurtorganisaties, onderwijs en sport. De samenwerking die de gemeente Hengelo zoekt, richt zich in eerste instantie op de buurt, onderwijs en sport en op grotere afstand zullen daar de woningcorporaties zitten. Na de herstructurering worden de basisscholen (geconcentreerd in een brede school met aandachtspunten voor sport) en het nieuwe wijkcentrum in de Berflo Es geclusterd rondom een

centrumgebied. Hierdoor verwacht een van de respondenten dat de samenwerking met de verschillende organisaties zal blijven bestaan. Het welzijnswerk zal straks dan de spil in de wijk zijn.

Een van de respondenten vanuit FC Twente hoopt met alle organisaties binnen het project in de toekomst nog samen te werken.

De woningcorporatie St. Joseph verwacht met het ROC en de GGD in de toekomst nog samen te werken. Met het ROC en nog een andere organisatie wil de corporatie een project organiseren (kamers met kansen) waarin jongeren de gelegenheid krijgen een periode onder begeleiding te werken aan zelfstandig leren wonen in relatie met de opleiding, stage en werk. De woningcorporatie wil hiermee voorkomen dat deze jongeren later probleemhouders in wijken en buurten worden en investeert daarom in dit project. Met de GGD heeft de corporatie gesprekken op het gebied van gezondheid. Gezondheid van bewoners past bij het doel van de corporatie om te werken aan goed functionerende buurten en wijken. Daarnaast zal St. Joseph ook in de toekomst met de wijkraad Berflo Es, de basisscholen en Scala samenwerken.

Een van de respondenten vanuit het ROC verwacht dat het ROC met de meeste organisaties in de toekomst wel zal samenwerken.

De respondent vanuit de basisschool de Waarbeekschool verwacht dat naast het contact dat er al is met organisaties als Scala en de woningcorporatie het contact met de wijkraad in de toekomst ook zal toenemen.

§5.12 Communicatie en contact binnen het project

Binnen een netwerk zijn organisaties met elkaar verbonden door middel van communicatie. Het netwerk is een middel om de activiteiten van de actoren te coördineren. In hoofdstuk 2 kwamen verschillende netwerken naar voren die kunnen worden onderscheiden namelijk: het wiel, de cirkel, de ketting en alle kanalen. Om te achterhalen van welk type netwerk hier sprake is, is gevraagd naar de wijze van communicatie met andere organisaties.

Daarnaast is gevraagd hoe het contact met andere organisaties binnen het project is. Hieruit valt af te leiden welke organisaties veel contact hebben met elkaar en welke weinig.

Om de kracht van de relatie te meten zal volgens de theorie gekeken moeten worden naar of de relatie wederzijds is en of die veelvoudig is. Van een wederzijdse relatie is sprake als beide organisaties aangeven een relatie met elkaar te hebben. Veelvoudigheid houdt in dat een organisatie meerdere relaties heeft met één organisatie. Wanneer een groot deel van de relaties wederzijds zijn, dan houdt dit in dat er sprake is van een netwerk dat goed ontwikkeld en

volwassen is. Wanneer relaties niet wederzijds zijn, hoeft dit niet te betekenen dat een relatie afwezig is. Vaak is de relatie zwak of wordt niet herkend of waargenomen als prominente relatie bij de organisaties. Voor netwerkvorming is het belangrijk te weten welke relaties organisaties binnen een netwerk hebben.

Hieronder zal per organisatie ingegaan worden op de communicatie en het contact binnen het project.

Gemeente Hengelo

Binnen het project heeft de gemeente Hengelo voornamelijk contact met FC Twente, de stichting FC Twente, scoren in de wijk en het ROC. Deze communicatie is zowel mondeling, per e-mail en ook wel schriftelijk. Omdat er meerdere respondenten van de gemeente geïnterviewd zijn, zijn de antwoorden over hoe het contact met de verschillende organisaties is anders. Dit komt ook doordat mensen van verschillende afdelingen binnen de gemeente naar hun mening gevraagd is.

Volgens de meeste respondenten was het contact met FC Twente regelmatig (zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau), maar incidenteel. Een van de respondenten gaf aan dat het contact onregelmatig was, maar dat vooral bij de start van het project het contact met FC Twente vrij intensief was. De meeste respondenten gaven aan met de stichting FC Twente, scoren in de wijk de contacten regelmatig zijn van aard en intensief (vooral op ambtelijk niveau). Veel respondenten geven aan dat het contact met het ROC regelmatig, maar incidenteel is. De gemeente heeft met name op uitvoerend niveau contact met het ROC.

Stichting FC Twente, scoren in de wijk

De stichting FC Twente, scoren in de wijk heeft (vanuit de uitvoeringskant) contact met het ROC, de gemeente Hengelo (inclusief buurtgerichte sociale activering), Scala, basisscholen en de Universiteit Twente. Met het ROC verloopt de communicatie mondeling en via de e-mail. Met de gemeente Hengelo verloopt de communicatie voornamelijk mondeling, via de e-mail en door middel van werkgroepen en overleggen met afdelingen en het gemeentebestuur. De communicatie met buurtgerichte sociale activering, Scala en de basisscholen verloopt voor al mondeling door de projectmedewerker en de projectleider. Met de Universiteit verloopt het contact zowel mondeling als via de e-mail. Vanuit het stichtingsbestuur wordt er ook gecommuniceerd met St. Joseph, de directeur van Dura Vermeer en het ROC. Hierbij verloopt de communicatie via de e-mail, schriftelijk (door middel van notulen) en tijdens de bestuursvergaderingen 3 keer per jaar.

Met de gemeente Hengelo (inclusief buurtgerichte sociale activering) is het contact regelmatig en intensief. De stichting heeft regelmatig contact met het ROC. In het begin van het deelproject was het contact intensief en nu het deelproject loopt, is het contact meer incidenteel. Het stichtingsbestuur vergadert een paar keer per jaar en het contact met St. Joseph, ROC en de directeur van Dura Vermeer is onregelmatig en incidenteel. Over het contact met Scala zijn de respondenten het niet eens hoe dat gekwalificeerd moet worden. Een van de respondenten is van mening dat het contact onregelmatig is, terwijl een ander vindt dat het contact regelmatig is. Met de basisscholen is het contact in het kader van de voetbalcursus volgens een van de respondenten die deze organisaties noemde regelmatig.

Universiteit Twente

Binnen het project heeft de Universiteit vooral contact met de stichting FC Twente, scoren in de wijk. Daarbij verloopt de communicatie met de projectleider, de projectmedewerker en de penningmeester/ secretaris van de stichting via de e-mail en mondeling.

Het contact met de stichting is onregelmatig, maar wel intensief. Er wordt volgens de respondent ruim de tijd genomen om een aantal dingen door te spitten.

ROC

Het ROC zit in het bestuur van de stichting en heeft hierbij contact (zowel mondeling, schriftelijk als digitaal) met de andere bestuursleden (St. Joseph, FC Twente, directeur van Dura Vermeer).

De communicatie binnen het ROC-project verloopt zowel mondeling (telefonisch), via de e-mail en schriftelijk (bij formaliteiten). Het ROC heeft hierbij contact met de gemeente Hengelo, FC Twente en de stichting FC Twente, scoren in de wijk.

Voor het ROC-project heeft het ROC intensief contact met de gemeentelijke RMC's (Regionale Meld- en Coördinatiepunten voortijdig schoolverlaten) die de schoolverlaters leveren. Het contact met de sociale dienst van de gemeente Hengelo is niet intensief en dit zou volgens een respondent wel intensiever kunnen. De contactpersoon van het ROC moet zich bij de sociale dienst uitnodigen. Het contact hiermee kost meer moeite dan met de onderwijsafdeling van de gemeente. Het contact met sociale zaken en de afdeling sport van de gemeente Hengelo verloopt niet zo soepel en deze contacten zijn incidenteel. De respondent geeft aan te wensen dat het contact met de afdeling sport regelmatig was. Met de stichting FC Twente scoren in de wijk lopen de contacten heel soepel. Dit komt mede doordat de directeur van het ROC in het bestuur zit. Contacten zijn er met de projectleider, de projectmedewerker, de penningmeester/ secretaris van de stichting en de adviseur van de stichting.

St. Joseph

St. Joseph heeft contact met het ROC, de directeur van Dura Vermeer en FC Twente. Met deze organisaties zit de woningcorporatie in het stichtingsbestuur.

Het contact met de organisaties is onregelmatig en incidenteel. Dit komt volgens de respondent doordat St. Joseph betrokken is bij het stichtingsbestuur en niet in de uitvoering van het project.

Basisschool de Waarbeekschool

Binnen het voetbalproject heeft de basisschool contact gehad met de uitvoerders van FC Twente en de stichting FC Twente, scoren in de wijk. De communicatie met deze organisaties verliep mondeling en via de e-mail.

Het contact met de organisaties was regelmatig, maar niet intensief. Ook de tussenevaluaties waren regelmatig.

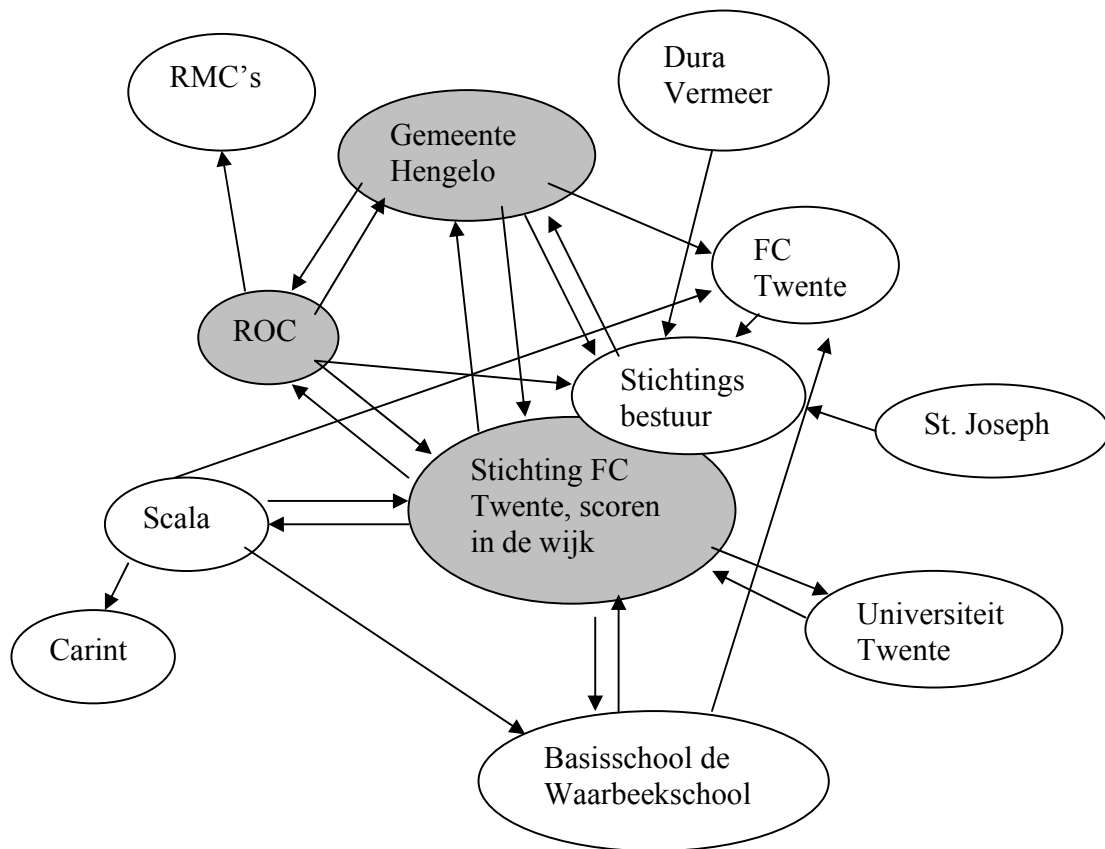
Scala

Binnen het voetbalproject heeft Scala contact met de uitvoerders van FC Twente, de stichting FC Twente, scoren in de wijk, Carint en de basisscholen. De communicatie verloopt met alle partners zowel mondeling (telefonisch), per e-mail en schriftelijk. Daardoor weet iedereen wat zijn of haar rol is binnen het project.

In de beginfase van het voetbalproject was het contact met de stichting, de basisschool Waarbeekschool en de uitvoerders van FC Twente vrij intensief. De contactpersoon vanuit Scala ging toen vaak kijken hoe het project liep. Bij de voetbalcursussen die naderhand gegeven zijn, was dit veel minder het geval en was het contact minder intensief. Met de projectleider is het contact wisselend; soms regelmatig en soms onregelmatig.

Hierboven is beschreven welke relaties de organisaties hebben binnen het netwerk, met wie er gecommuniceerd wordt en hoe frequent het contact is dat men binnen het netwerk heeft. Om duidelijk te maken wie met wie contact heeft, is dit hieronder in een schema aangegeven.

Schematisch overzicht van de relaties binnen het netwerk



Wanneer gekeken wordt naar de communicatienetwerken die worden onderscheiden, dan is er in dit netwerk, als gekeken wordt naar de organisaties (grijs gearceerd) die de basis van het project vormen een alle kanalenetwerk te onderscheiden. Hierbij kan iedereen rechtstreeks met elkaar communiceren. Voor wat betreft de andere organisaties die bij een gedeelte van het project betrokken zijn, is dit niet het geval. Hierbij is meer sprake van een wiel waarbij de stichting een belangrijke rol speelt. Voor een optimale samenwerking is het belangrijk dat vooral bij de kern van het netwerk er sprake is van een alle kanalenetwerk en dat is hier het geval. Met drie organisaties die in dit geval het alle kanalenetwerk vormen kan men het overzicht ook nog behouden. Vanwege efficiëntieredenen lijkt het ook verstandig om een alle kanalenetwerk met een wiel te combineren. Bij een wiel is er namelijk één centrale actor die de communicatie en informatiestroom in goede banen kan leiden.

Om de kracht van de relatie te meten kan worden gekeken naar of de relatie wederzijds is en of die veelvoudig is. Veelvoudigheid is aan de hand van de vragen die aan de respondenten gesteld zijn lastig vast te stellen. Uit de interviews blijkt dat de stichting met meerdere afdelingen van de

gemeente Hengelo contact heeft over verschillende onderwerpen. Voor de rest is veelvoudigheid niet naar voren gekomen. Van wederzijdse relaties is binnen het netwerk wel sprake zoals in het schema te zien is. Dit geeft volgens de theorie aan dat het netwerk goed ontwikkeld en volwassen is. Verder geeft het schema weer welke relaties organisaties binnen het netwerk hebben en kan dit een uitgangspunt zijn bij een vervolgonderzoek om te zien hoe groot het netwerk geworden is na verloop van tijd en of dit invloed op het aantal wederzijdse relaties heeft gehad.

Tenslotte valt uit het contact tussen organisaties op dat vooral het contact tussen de gemeente Hengelo, de stichting FC Twente en FC Twente intensief en regelmatig is. Dit zijn de organisaties die het project opgezet hebben, dan wel uitvoeren en het is daarom ook logisch dat zij het meeste contact met elkaar hebben. Het contact dat andere organisaties binnen het project met elkaar hebben is minder regelmatig en incidenteler.

§5.13 Vertrouwen tussen de organisaties

Uit de theorie blijkt dat relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen de totstandkoming van taken en activiteiten in staat stellen die anders niet bereikt zouden worden. Organisaties die al langer met elkaar samenwerken zullen een groter vertrouwen in elkaar hebben dan wanneer organisaties voor het eerste met elkaar samenwerken. Naarmate het netwerk volwassen wordt, zal het vertrouwen tussen de organisaties toenemen.

Om te achterhalen hoe het met het vertrouwen tussen de organisaties binnen het project is gesteld, is dit gemeten door middel van een aantal vragen die gesteld zijn aan alle respondenten behalve aan de respondent vanuit VROM gesteld. Aan hen is gevraagd of er in de samenwerking voldoende of onvoldoende sprake was van situaties als: zich houden aan gemaakte afspraken, openheid in het onderlinge overleg, overleg op basis van argumenten, oog hebben voor het gezamenlijke belang, wederzijdse vertrouwen en oog hebben voor elkaars belang.

Zich houden aan gemaakte afspraken

De meeste respondenten geven aan dat andere organisaties zich voldoende houden aan gemaakte afspraken. Dit ging soms ook wel eens mis. Een van de respondenten vertelde dat een school de avond dat kinderen voor hun ouder zouden koken had afgebeld, maar dat de betrokkenen vanuit FC Twente hiervan niet op de hoogte waren gebracht. Een aantal respondenten vond dat bepaalde organisaties zich onvoldoende hielden aan de gemaakte afspraken. Een van de respondenten gaf aan dat dit (zich niet houden aan gemaakte afspraken) in het begin van het project een punt van conflict was en tot irritaties leidde tussen FC Twente en de gemeente Hengelo. Verder gaf een

andere respondent aan dat de stichting FC Twente, scoren in de wijk zich niet altijd aan de gemaakte afspraken gehouden heeft met de gemeente, hoewel men dat wel geprobeerd heeft. Meerdere respondenten gaven aan dat met betrekking tot de huisvesting van het ROC-project de betrokken partijen zich onvoldoende gehouden hebben aan afspraken. Aangegeven werd dat wat betreft het gebruik van de sportkamer er een gebruikersoverleg zou komen. Deze afspraak was gemaakt door de afdeling sport en recreatie van de gemeente Hengelo. Een van de respondenten gaf aan dat afspraken met betrekking tot de huisvesting stroef verliepen, maar dat dit mede ook kwam doordat er geen keiharde afspraken over zijn gemaakt. Uit de interviews kwam verder naar voren dat er over de boodschappen- en vervoersdienst op beleidsniveau een verschil in inzicht (een conflict) was tussen de stichting en buurtgerichte sociale activering. De betrokken organisaties bij de boodschappen- en vervoersdienst waren bezorgd dat FC Twente zich te veel met dit project zou profileren. Hierbij was de samenwerking moeizaam en hield men zich niet aan de gemaakte afspraken. Met hulp van de gemeente Hengelo en FC Twente is dit uiteindelijk opgelost. Een van de betrokkenen gaf tenslotte aan dat de communicatie van de stichting over nieuwe ontwikkelingen en nieuwe deelprojecten nog kan worden verbeterd.

Tabel: zich houden aan gemaakte afspraken

Zich houden aan gemaakte afspraken	Situatie	Aantal respondenten
Onvoldoende	<ul style="list-style-type: none"> • Huisvesting ROC-project • Boodschappenvervoersdienst • Relatie FC Twente/ stichting - gemeente Hengelo 	2 1 2
Voldoende		11
		Totaal: 16

Openheid in het onderlinge overleg

De meeste respondenten geven aan dat er in de samenwerking met andere organisaties voldoende sprake was van openheid in het onderlinge overleg. Bij het conflict over de boodschappen- en vervoersdienst tussen de stichting en buurtgerichte sociale activering was hier volgens een van de respondenten onvoldoende sprake van. Een paar respondenten gaf verder aan dat er soms onvoldoende sprake was van openheid in het onderlinge overleg. In het begin van het project was het overleg tussen de gemeente en de stichting onvoldoende open volgens een van de respondenten. Enkele respondenten gaven aan dat binnen de gemeente Hengelo er niet altijd

sprake is van openheid in het onderlinge overleg. Vooral in de beginfase van het project was dit volgens een van de respondenten onvoldoende vanuit het gezichtspunt van FC Twente. Wrijvingen zijn er in die periode voornamelijk geweest binnen de gemeente zelf. FC Twente werd geconfronteerd met zowel tegenstrijdigheden binnen het ambtelijk apparaat als ook met tegenstrijdigheden tussen het ambtelijk apparaat en het gemeentebestuur. Na een aanlooptijd zijn deze wrijvingen verdwenen. Dit beeld wordt bevestigd door een andere respondent. Die gaf aan dat het overleg met gemeenteambtenaren wisselend was. Een aantal ambtenaren is betrokken, positief en constructief, terwijl anderen hun eigen agenda hebben. Volgens deze respondent is het de taak van het college van B&W om te bepalen of die ambtenaren wel of niet aan het project mee moeten doen. Een andere respondent geeft aan dat de communicatie over subsidies vanuit de gemeente Hengelo beter kan. Het project is afhankelijk van subsidies die worden toegekend en voor een aantal deelprojecten wordt een aanvullende subsidie aangevraagd. Een subsidieaanvraag kan maar één keer worden ingediend en als de stichting FC Twente, scoren in de wijk bij de gemeente komt met een aanvraag, dan blijkt volgens de respondent wel eens dat die het geld voor andere plannen beschikbaar hebben gesteld. De respondent zou hier beter over geïnformeerd willen worden. Verder blijkt uit een van de interviews dat bijvoorbeeld bij regelingen op sportgebied waar dit project baat bij zou hebben, er binnen de gemeente niet aan het project gedacht wordt. Dit kan echter ook weer genuanceerd worden, want er zijn volgens de respondent ook andere ambtenaren die wel denken aan het project als ze een mooi fonds binnen de gemeente of de provincie tegenkomen. Een van de betrokkenen geeft aan dat het overleg met het gemeentebestuur van Hengelo voldoende open was. Vanuit de politieke, bestuurlijke hoek is er volgens een respondent alleen maar lof voor dit project en krijgt men redelijk wat medewerking.

Tabel: openheid in het onderlinge overleg

Openheid in het onderlinge overleg	Situatie	Aantal respondenten
Onvoldoende	<ul style="list-style-type: none"> • Boodschappenvervoersdienst • Relatie FC Twente/ stichting – gemeente Hengelo • Binnen de gemeente Hengelo 	1 1 1
Voldoende		13
		Totaal: 16

Overlegde op basis van argumenten

De meeste respondenten gaven aan dat er in de samenwerking met andere organisaties men voldoende overlegde op basis van argumenten. Een van de respondenten betwijfelt of iedereen binnen de gemeente Hengelo bij dit project altijd wel op basis van argumenten overlegde. Een andere respondent gaf aan dat bij de subsidieaanvragen bij de gemeente er onvoldoende overleg was op basis van argumenten. Dat heeft volgens de respondent te maken met het feit dat bij de gemeente Hengelo op een post iemand zit die geen raakvlakken heeft met het project en bij de aanvraag van subsidie (die maar eenmaal aangevraagd kan worden) niet aan dit project denkt.

Bij het conflict over de boodschappen- en vervoersdienst tussen de stichting en buurtgerichte sociale activering was hier volgens een van de respondenten ook onvoldoende sprake van. Verder kwam bij een van de interviews naar voren dat binnen het stichtingsbestuur niet altijd sprake was van overleg op basis van argumenten, maar doordat het overleg wel open was konden zaken altijd aan de orde worden gesteld.

Tabel: Overleg op basis van argumenten

Overlegde op basis van argumenten	Situatie	Aantal respondenten
Onvoldoende	• Boodschappenvervoersdienst	1
	• Binnen het stichtingsbestuur	1
	• Binnen de gemeente Hengelo	1
Voldoende		13
		Totaal: 16

Oog had voor het gezamenlijke belang

De meeste respondenten gaven aan dat er in de samenwerking met andere organisaties men voldoende oog had voor het gezamenlijke belang. Wat het gezamenlijke belang dan is, dat verschilt volgens een van de respondenten nog wel eens. Iedereen houdt daarbij wel zijn eigen belang in de gaten bleek uit een van de interviews. Volgens een andere respondent is oog hebben voor het gezamenlijke belang de enige manier om tot een oplossing te komen als er knelpunten zijn. Soms gaat het volgens een respondent ook wel eens mis, zoals bij de organisatie van de sportmarkt. Dit is toen echter open besproken. Een paar respondenten gaven aan dat er in de samenwerking met andere organisaties men onvoldoende oog had voor het gezamenlijke belang. Een van de respondenten betwijfelt of iedereen binnen de gemeente Hengelo bij dit project in het begin altijd wel oog had voor het gezamenlijke belang. Uit verschillende interviews komen verder de huisvesting en accommodatie van het project naar voren. Belangen lopen hierbij niet altijd

parallel en dat zorgt volgens een van de respondenten voor discussies tussen de gemeente Hengelo en de stichting en FC Twente. Wat belangen waren wel eens tegengesteld. De afdeling sport en recreatie had volgens een van de betrokkenen onvoldoende oog voor het gezamenlijke belang. In theorie stond men voor 100% achter de project en de doelstellingen, maar in de praktijk waren er wel eens problemen. Bij het conflict over de boodschappen- en vervoersdienst tussen de stichting en buurtgerichte sociale activering was hier volgens een van de respondenten ook onvoldoende sprake van.

Tabel: Oog hebben voor het gezamenlijke belang

Oog hebben voor het gezamenlijke belang	Situatie	Aantal respondenten
Onvoldoende	<ul style="list-style-type: none"> • Boodschappenvervoersdienst • Binnen het stichtingsbestuur • Accommodatie/ huisvesting • Afdeling sport van de gemeente Hengelo bij het ROC-project 	1 1 1 1
Voldoende		12
		Totaal: 16

Elkaar wederzijds vertrouwd

Volgens de meeste respondenten was er in de samenwerking met andere organisaties voldoende sprake elkaar wederzijds vertrouwen. Een aantal respondenten gaven echter aan dat dit niet voldoende was. Of iedereen binnen de gemeente Hengelo bij dit project in het begin altijd wel elkaar wederzijds vertrouwd, betwijfelt een van de respondenten. Niet iedereen binnen de gemeente Hengelo vertrouwd de intenties van FC Twente om aan dit project deel te nemen. Een andere respondent gaf aan dat hij sceptisch was wat er van de afspraken met FC Twente terecht zou komen, omdat in het verleden afspraken die FC Twente met de gemeente (afdeling sport en recreatie) gemaakt had, niet waren nagekomen. Ook de problemen rondom de huisvesting van het ROC-project worden door een paar respondenten genoemd als voorbeelden waarbij er onvoldoende sprake was van wederzijds vertrouwen. Zo werd er volgens de respondent met de gemeente een afspraak gemaakt over het gebruik van de sportkamer en ging het toch mis. De sportkamer wordt door zowel de gemeente als FC Twente gebruikt zonder dat het ROC op de hoogte wordt gesteld. Het is volgens de betrokkene daarom belangrijk dat er een gebruikersoverleg komt om duidelijke afspraken te maken over wie er wanneer inzit, hoe de

kamer achtergelaten moet worden en het regelen van de schoonmaakkosten. De stichting had de problematiek rondom de sportkamer volgens de respondent sneller moeten regelen. Ook facturen die het ROC van FC Twente ontvangt over de gemaakte kosten zouden het beste verdisconteerd kunnen worden in de huur die het ROC aan de stichting betaalt. Bij het conflict over de boodschappen- en vervoersdienst tussen de stichting en buurtgerichte sociale activering was er volgens een van de respondenten onvoldoende sprake van wederzijds vertrouwen.

Tabel: Wederzijds vertrouwen

Elkaar wederzijds vertrouwen	Situatie	Aantal respondenten
Onvoldoende	• Boodschappenvervoersdienst	1
	• Relatie FC Twente/ stichting - gemeente Hengelo	2
	• Huisvesting ROC-project	2
	• Binnen de gemeente Hengelo	1
Voldoende		10
		Totaal: 16

Oog hebben voor elkaars belangen

Een aantal respondenten gaf aan dat er in de samenwerking met de meeste organisaties men voldoende oog had voor elkaars belangen. Een van de respondenten gaf aan dat dit per situatie verschilde. Een andere respondent gaf aan dat vooral in het begin van het project men onvoldoende oog had voor elkaars belangen. Dat had voornamelijk te maken met de cultuurverschillen tussen FC Twente en de gemeente Hengelo waarbij de belangen niet altijd parallel leken te lopen. Volgens de respondent is dit gaandeweg het project verbeterd. Een van de respondenten betwijfelt of iedereen binnen de gemeente Hengelo bij dit project in het begin altijd wel oog had voor elkaars belangen. Ook bij de woningcorporaties zet deze persoon vraagtekens. Verder kwam uit een van de interviews het indienen van subsidieaanvragen bij de gemeente Hengelo naar voren als een voorbeeld waarbij de gemeente geen oog had voor het belang van het project. Een ander voorbeeld dat gegeven werd ter illustratie van het feit dat niet alle organisaties oog hebben voor elkaars belangen is de kleur van de folder die over de boodschappen- en vervoersdienst is uitgebracht. Alle folders zijn verschenen in de kleuren rood-wit en deze folder heeft de kleuren blauw-wit. De associatie rood-wit zou teveel verwijzen naar FC Twente en dat vinden anderen zo zegt een van de respondenten blijkbaar een storende factor. Verder noemen

enkele respondenten de huisvesting als situatie waarbij niet alle partijen oog hebben voor elkaars belangen. Zo is een van de respondenten van mening dat de afdeling sport en recreatie van de gemeente Hengelo onvoldoende oog had voor het belang van het ROC. Terwijl aan de andere kant door een andere respondent gezegd wordt dat er bij de huisvesting meerdere partijen zijn betrokken en dat een ieder bij de samenwerking oog voor elkaars belangen moet hebben. Tenslotte was er bij het conflict over de boodschappen- en vervoersdienst tussen de stichting en buurtgerichte sociale activering was er volgens een van de respondenten had men onvoldoende oog voor elkaars belangen.

Tabel: Oog hebben voor elkaars belangen³

Oog hebben voor elkaars belangen	Situatie	Aantal respondenten
Onvoldoende	• Boodschappenvervoersdienst	1
	• Relatie FC Twente/ stichting - gemeente Hengelo	4
	• Huisvesting ROC-project	1
	• Binnen de gemeente Hengelo	1
	• Afdeling sport van de gemeente Hengelo bij het ROC-project	1
	• Inbreng van de woningcorporaties	1
Voldoende		8
		Totaal: 17

Concluderend kan worden gezegd dat in de meeste gevallen de deelnemende organisaties elkaar voldoende vertrouwen. Organisaties houden zich over het algemeen aan gemaakte afspraken. Ook is er sprake van openheid in het onderlinge overleg en overlegde men op basis van argumenten. Daarnaast heeft men oog voor het gezamenlijke belang en is er sprake van wederzijds vertrouwen. Wat betreft het oog hebben voor elkaars belangen, dat is in veel gevallen nog onvoldoende. De gegevens uit de bovenstaande tabellen geven een beeld hoe de samenwerking volgens de respondenten verlopen is. Heel veel respondenten gaven aan dat er in de samenwerking met andere organisaties voldoende sprake was van de genoemde situaties. Soms

³ Een van de 16 respondenten heeft twee situaties aangegeven waarbij de samenwerking onvoldoende was. Vandaar dat het aantal opgetelde respondenten uitkomt op 17.

twijfelden de respondenten tussen voldoende en onvoldoende wat logisch is, omdat dit per situatie en per organisatie kan verschillen. In de tabellen zijn deze respondenten echter geplaatst onder het kopje onvoldoende, omdat hierdoor bepaalde situaties duidelijk naar voren komen die beter zouden kunnen. In het begin van het project waren de beschreven situaties volgens enkele respondenten onvoldoende in de relatie tussen de stichting en de gemeente Hengelo en tussen FC Twente en de gemeente Hengelo. Omdat dit specifiek erbij genoemd is, valt hieruit af te leiden dat dit naderhand geen probleem meer is geweest. De samenwerking tussen buurtgerichte sociale activering en de stichting is bij de boodschappen- en vervoersdienst niet voldoende geweest, maar dat is naderhand uitgepraat en daarna is de samenwerking weer goed verlopen. De bedoeling van deze paragraaf is te achterhalen hoe men tegen de samenwerking aankijkt en welke punten daarbij aandacht behoeven.

Uit de interviews komen twee situaties naar voren die steeds terugkomen namelijk de huisvesting van het ROC-project en de betrokkenheid van de ambtenaren binnen de gemeente Hengelo bij het project. Bij de huisvesting van het ROC-project gaat het om de relatie tussen het ROC en de gemeente Hengelo (afdeling sport en recreatie) en de relatie tussen het ROC en de stichting. De betrokkenheid van ambtenaren heeft betrekking op de relatie tussen de stichting en de gemeente Hengelo.

Uit de theorie valt af te leiden dat als deze organisaties langer met elkaar zullen samenwerken het vertrouwen tussen de organisaties zal toenemen. Wat betreft de huisvestingsproblematiek wordt door een van de respondenten als oplossing een gebruikersovereenkomst voor de sportkamer genoemd. Als dit gedaan wordt, dan zal bij een volgende meting het vertrouwen van het ROC in de stichting en de gemeente groter zijn in de kwestie rondom de huisvesting. Wat betreft de betrokkenheid van de ambtenaren van de gemeente bij dit project is de situatie wat lastiger. Bij dit project zijn verschillende afdelingen betrokken en bij subsidies wordt er door sommige mensen wel en door anderen niet aan het project gedacht. Het lijkt er op dat sommige mensen het project meer zien als een project van FC Twente dan van de gemeente die daarbij gebruik maakt van FC Twente. Om dit te veranderen, is het dus noodzakelijk dat binnen de gemeente iedereen het belang van het project ziet en trots is op de resultaten die de gemeente hiermee bereikt. Pas dan kan het vertrouwen tussen de organisaties groeien.

§5.14 Afsluiting

In dit hoofdstuk is ingegaan op de relaties tussen organisaties. Daarbij is duidelijk geworden hoe de betrokkenen van de verschillende organisaties tegen de samenwerking met andere organisaties aankijken.

Organisatie van het project

De respondenten vinden de organisatie van het project duidelijk. De gemiddelde score was een 3,8 op een schaal van 1-5 (waarbij 1 gezien moet worden als zeer onduidelijk en 5 als zeer duidelijk). Respondenten die bij deelprojecten betrokken zijn, vinden het project duidelijker dan respondenten die bij het gehele project betrokken zijn.

De respondenten vinden de organisatie van het project vrij doelmatig. De gemiddelde score was 4,2 op een schaal van 1-5 (waarbij 1 gezien moet worden als zeer onduidelijk en 5 als zeer duidelijk).

De stichting FC Twente, scoren in de wijk en de gemeente Hengelo zijn essentiële organisaties in het netwerk. Zij hebben bij de oprichting van het project en daarna een belangrijke rol gespeeld. Bij een van deze organisaties ligt de coördinatie binnen het netwerk. Onduidelijk is bij welke organisatie precies.

Bij het project zijn geen overbodige organisaties betrokken. Deze organisaties zijn noodzakelijk om het project mee uit te kunnen voeren en hiermee zullen relaties onderhouden moeten worden.

In de toekomst zou eventueel met de sociale werkvoorziening, de kapstok en (sport)verenigingen uit de buurt samengewerkt kunnen worden. Van organisaties die nu al bij het project betrokken zijn, komen verder de woningcorporaties naar voren als organisaties die in de toekomst een actievere rol binnen het project zouden moeten gaan spelen.

Relaties tussen organisaties

Binnen het netwerk zijn de relaties nog niet allemaal geïnstitutionaliseerd. De relatie die verschillende organisaties met de projectleider hebben is gebaseerd op persoonlijk contact en als deze persoon wegvalt dan verwachten de respondenten binnen het project problemen. Binnen de Universiteit zijn er twee personen die het contact met andere organisaties binnen het project onderhouden en daar ontstaat er ook een probleem als iemand wegvalt. De relaties waar FC Twente contact mee heeft voor bijvoorbeeld het vinden van stageplekken zijn vooral persoonsafhankelijk en ook bij het voetbalproject is men afhankelijk van een paar personen van FC Twente. Andere organisaties die aan het project deelnemen, hebben relaties die meer

geïnstitutionaliseerd zijn. Als hier personen wegvallen, dan is dat vervelend, maar dit wordt uiteindelijk wel opgevangen.

Binnen het project is het contact tussen de gemeente Hengelo, de stichting FC Twente, scoren in de wijk en FC Twente intensief en regelmatig. Het contact dat andere organisaties binnen het project met elkaar hebben, is minder regelmatig en incidenteler. Binnen het netwerk zijn er veel wederzijdse relaties wat duidt op een netwerk dat goed ontwikkeld en volwassen is.

Verloop van de samenwerking

De verwachtingen die men bij de verschillende organisaties had over de samenwerking zijn gedeeltelijk uitgekomen. Voornamelijk bij de uitvoering van het project zijn er knelpunten zichtbaar.

De samenwerking is voor de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC volgens veel respondenten vooral succesvol.

Over de gekozen opzet en het verloop van het project zijn de organisaties tevreden. De gemiddelde tevredenheidsscore is een 8,1.

In de meeste gevallen vertrouwen de deelnemende organisaties binnen het netwerk elkaar voldoende. Organisaties houden zich over het algemeen aan gemaakte afspraken. Ook is er sprake van openheid in het onderlinge overleg en overlegde men op basis van argumenten. Daarnaast heeft men oog voor het gezamenlijke belang en is er sprake van wederzijds vertrouwen. Wat betreft het oog hebben voor elkaars belangen, dat is in veel gevallen nog onvoldoende.

Uit de interviews komen twee situaties steeds weer terug waarbij van bovengenoemde situaties onvoldoende sprake is en dat zijn de huisvesting van het ROC-project en de betrokkenheid van de ambtenaren binnen de gemeente Hengelo bij het project.

In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de weg naar succesvolle samenwerking. Daarbij zal eerst gekeken worden naar de factoren die de samenwerking hebben beïnvloed en vervolgens zullen er aanbevelingen voor succesvolle samenwerking worden gegeven.

Hoofdstuk 6 De weg naar succesvolle samenwerking

Dit onderzoek heeft als doel het verloop van de samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen het project weer te geven en te beschrijven welke factoren de samenwerking beïnvloed hebben. Het verloop van de samenwerking is beschreven in de vorige hoofdstukken; te weten hoofdstuk 3 tot en met 5.

In dit hoofdstuk komen de laatste twee onderzoeksvragen aan de orde namelijk:

Door welke factoren is de samenwerking beïnvloed?

Hoe kan succesvolle samenwerking tot stand worden gebracht?

In §6.1 wordt er teruggeblikt op de totstandkoming van het project en hierbij wordt aangegeven welke invloed dit gehad heeft op de samenwerking. In §6.2 wordt gekeken naar de kenmerken van de betrokken organisaties en wat de invloed hiervan is op de samenwerking. In §6.3 komen de relaties tussen de organisaties aan de orde en daarbij wordt aangegeven in hoeverre dit invloed heeft gehad op de samenwerking. Tenslotte worden in §6.4 aanbevelingen gegeven over succesvolle samenwerking.

§6.1 Totstandkoming van het project Adoptiewijk FC Twente

Het netwerk binnen dit project is ontstaan op basis van een lokaal initiatief. Een ambtenaar bij de gemeente Hengelo is met het initiatief voor dit project gekomen en heeft FC Twente bij het project betrokken. Na zijn vervroegd pensioen bij de gemeente Hengelo is hij als vrijwilliger met het project verder gegaan. Hij was betrokken bij de ontwikkeling van de subsidieaanvraag voor VROM en vervult nu binnen het project de rol van projectleider. Zijn inbreng is bepalend geweest voor de totstandkoming van het netwerk. Uit de theorie blijkt dat een netwerk dat ontstaan is op basis van een lokaal initiatief meer kans van slagen heeft dan een netwerk dat van bovenaf opgelegd wordt. Door ontwikkelingen binnen de gemeente Hengelo en FC Twente stond men open voor dit lokale initiatief. Binnen de gemeente Hengelo hadden zowel ambtenaren als bestuurders kennisgemaakt met wat Engelse clubs doen voor de buurten waarin hun stadions staan en waren daarover enthousiast geworden. Binnen FC Twente wilde men de maatschappelijke rol die de club speelt in de samenleving uitbreiden. Bij de ontwikkeling van de subsidieaanvraag was naast de gemeente Hengelo ook FC Twente betrokken waardoor het project vanaf dat moment gezien kan worden als een gezamenlijk project. Uit de theorie blijkt dat het

voor de samenwerking bevorderlijk is als het ontstaan is als een gezamenlijk initiatief en er genoeg ruimte is om de samenwerking voor te bereiden. De samenwerking tussen FC Twente en de gemeente Hengelo is echter niet ontstaan als een gezamenlijk initiatief. De gemeente Hengelo is pas bij de subsidieaanvraag voor VROM bij het project betrokken geraakt. Vanaf dat moment zijn de organisaties samen gaan werken. Om de samenwerking goed voor te bereiden, hebben beide organisaties genoeg tijd en ruimte genomen.

Het feit dat het netwerk is ontstaan op basis van een lokaal initiatief waarbij de twee belangrijkste organisaties gezamenlijk het idee verder hebben uitgewerkt en hiervoor de tijd hebben genomen, wordt gezien als belangrijke voorwaarden voor samenwerking. In dit project is daar pas na de subsidieaanvraag voor VROM aan voldaan.

Verder blijkt dat de initiatiefnemer een belangrijke rol bij de totstandkoming van het project heeft gespeeld. Het feit dat hij bij de gemeente heeft gewerkt, heeft als voordeel dat hij weet welke mensen hij moet bereiken als hij op zoek is naar steun of subsidie bij een deelproject. Hij kent de gemeentelijke structuur en weet zich te bewegen in de politieke arena. Het is dus belangrijk dat er iemand is die een project van de grond brengt en geen onbekende is van de gemeente. De initiatiefnemer is na zijn vroegtijdige pensioen verder gegaan met het project en werkt nu als projectleider voor het project. Voor de gemeente zit hier het nadeel dat ze het project na het pensioen van de initiator niet meer kon sturen. Daardoor kan er bij ambtenaren binnen de gemeente het beeld ontstaan dat dit een project is dat door FC Twente geleid wordt of dat FC Twente door het project te veel publiciteit naar zich toetrekt. Deze verhoudingen tussen met name de gemeente en FC Twente zouden het functioneren van het netwerk nog lang kunnen beïnvloeden. Het is daarom goed om vooraf duidelijk de rol van iedere organisatie te bepalen en vast te leggen. Daardoor zal ook de functie van iemand die een project van de grond trekt duidelijker worden. Niet alleen de initiatiefnemer heeft een belangrijke rol gespeeld, ook vanuit FC Twente is er iemand geweest die zich met de totstandkoming en uitvoering van het project bemoeid heeft. De penningmeester/ secretaris van de stichting draagt met de initiator zorg voor de belangrijkste activiteiten van het project en is actief voor het project. Hij heeft volgens een van de respondenten een buitengewoon goed landelijk netwerk, krijgt veel voor elkaar en weet mensen enthousiast te maken. Hij heeft net als de initiator een gemeentechtergrond (hij is hoofd Sportzaken bij de gemeente Enschede geweest). Dus naast een lokaal netwerk is het ook belangrijk dat er iemand is die een landelijk netwerk heeft waar het project gebruik van kan maken.

Ook belangrijk is dat een project aansluit bij de behoeften die binnen een organisatie leven. Dit project paste precies bij ideeën die de gemeente Hengelo en FC Twente hadden met betrekking tot activiteiten in de aandachtswijk Berflo Es en de maatschappelijke rol van een voetbalclub.

Dat goede afspraken met betrekking tot de uitvoering belangrijk zijn, blijkt ook in dit project. De doelstellingen van het project zijn bij de respondenten bekend. Er blijkt echter niet voor alle betrokkenen duidelijk te zijn vastgelegd wat de reikwijdte van het project is. Naast het verbeteren van de leefbaarheid en participatie van burgers in de wijk, kunnen wijkbewoners binnen het project ook meepraten over dingen die in de wijk gebeuren. Idealiter zou bij aanvang van het project bekend moeten zijn waar de taak van het project ophoudt en andere organisaties zich daarmee bezighouden. Er moet echter wel rekening gehouden worden met het experimentele karakter van dit project. Het is juist niet de bedoeling dat van tevoren al veel wordt vastgelegd.

Om de doelstellingen van het project te behalen is het belangrijk dat er een goede organisatie is, dat er goede afspraken gemaakt worden met organisaties, dat duidelijke uitgangspunten worden vastgelegd, dat er een goede rolverdeling binnen het project is en dat activiteiten nauwkeurig gerapporteerd worden voor de subsidieverstrekker. Bij dit project is hier, voor zover dit waarneembaar is, sprake van. Alleen over de rolverdeling binnen het project waren niet alle organisaties het eens.

De genomen maatregelen om de doelstellingen van het project of deelprojecten te bereiken waren volgens de respondenten voldoende. Uit de literatuur blijkt dat overeenstemming over onder andere de doelstellingen en de gewenste aanpak die wordt gehanteerd een factor is voor het functioneren van het netwerk waarbij weinig problemen zijn. Binnen het project waren de meeste respondenten het ook eens met de aanpak die voor het project gekozen is. Een enkeling gaf verbeterpunten aan voor het project. Zo zouden activiteiten die binnen het project uitgevoerd worden afkomstig moeten zijn uit een wijkplan of activiteitenplan dat met wijkbewoners is samengesteld. Wijkbewoners zouden ook eerder bij het project moeten worden betrokken en een prominentere rol binnen het project moeten hebben. Ook woningcorporaties zouden een prominentere rol in het project moeten hebben en eerder betrokken worden. De communicatie intern bij FC Twente had misschien beter gekund, zodat iedereen binnen de organisatie op hetzelfde moment geïnformeerd was over het project. Een ander punt dat naar voren kwam, was het belang van commitment voor het project bij alle betrokken ambtenaren van de gemeente Hengelo. Het project kan op langere termijn alleen succesvol zijn als de gemeente binnen het project de regie neemt en de ambtenaren op één lijn zitten. Tenslotte vindt één van de

respondenten dat zou moeten worden gekeken naar waar het project staat en hoe het project wordt ingebed.

Wat betreft het ROC-project is aangegeven dat de huisvesting van het project beter of anders geregeld had moeten worden. Daarnaast zou men moeten proberen om de rol van die FC Twentespelers binnen het ROC-project spelen beter moeten benutten en de relatie met FC Twente duidelijker naar voren laten komen.

Wanneer gekeken wordt naar het voetbalproject, dan had de participatie van het aantal ouders beter gekund en bij de sportmarkt hadden alle organisaties vanuit het voetbalproject betrokken moeten zijn.

Hoewel men het eens is over de doelstellingen en de maatregelen die hiervoor nodig zijn, zijn er nog wel punten die kunnen verbeteren. Sommige punten kunnen ook later in het project nog een rol spelen. Daarbij moet gedacht worden aan het commitment voor het project bij alle gemeenteambtenaren, inbedding van het project en de huisvesting van het ROC-project.

Binnen een project is het dus niet alleen belangrijk te weten of er overeenstemming is over doelstellingen en de aanpak, maar ook wat er nog beter kan.

Dat tijd nemen om de samenwerking voor te bereiden wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor samenwerking, is hierboven al naar voren gekomen. De vraag is hoeveel tijd toereikend is om de samenwerking voor te bereiden. De tijd die de gemeente Hengelo heeft genomen om het project voor te bereiden, werd door respondenten als lang ervaren. Dit beeld wordt enigszins genuanceerd door het feit dat het project in dat half jaar niet stilgestaan heeft. Ook al geeft de theorie aan dat als er voldoende ruimte is voor samenwerking dit voor de samenwerking bevorderlijk is, kan te veel tijd dus ook leiden tot irritaties. Het is dus belangrijk dat een project niet stil komt te liggen in de periode dat er binnen een organisatie over gepraat moet worden. Daarnaast is het ook belangrijk dat het plan van aanpak van het project klaar is, omdat dit anders bij onderdelen van het project problemen oplevert als het project al van start gaat.

§6.2 Kenmerken van de betrokken organisaties binnen het project

Verschillen in motieven kunnen ervoor zorgen dat de samenwerking tussen organisatie moeizaam verloopt. Daarnaast kunnen de oorspronkelijke motieven die tot de oprichting van het netwerk hebben geleid nog lang doorwerken in een netwerk.

In dit project hebben de organisaties besloten samen te werken, omdat het project aansluit bij de doelstellingen die de organisatie wil bereiken.

Bij een project is het belangrijk dat de motieven tussen organisaties om mee te doen met een project redelijk overeenkomen.

Afwezigheid van beleidsvrijheid kan succesvolle samenwerking tegenwerken, terwijl vrijblijvendheid eveneens het succes van samenwerking kan bedreigen.

In dit project is de inbreng van de gemeente Hengelo, FC Twente, de Universiteit Twente en het ROC vastgelegd door middel van het ondertekenen van een convenant of notitie waarin dit staat beschreven. Het Ministerie van VROM heeft voor de subsidie een beschikking afgegeven met subsidievoorwaarden. Wat betreft de woningcorporatie(s), de basisschool en Scala is de inbreng niet door middel van een notitie of convenant vastgelegd. Binnen het voetbalproject is de inbreng van de basisschool en Scala duidelijk. Binnen het project is niet vastgelegd wat de woningcorporatie doet. Voor het project is het belangrijk dat met de belangrijkste organisaties vastgelegd is wat ze binnen het project doen. Binnen een deelproject is dit waarschijnlijk minder noodzakelijk. In de samenwerking met de woningcorporatie(s) ligt nog een mooie uitdaging om te kijken wat deze organisatie(s) naast de deelname aan het bestuur verder nog voor dit project zouden kunnen doen.

Het vastleggen van de inbreng is binnen een project van belang voor het succes van samenwerking.

Uit de interviews is gebleken dat vooral binnen de gemeente Hengelo de verwachtingen van de betrokkenen uiteenliepen. Met betrekking tot de samenwerking met FC Twente waren er twijfels over hoe makkelijk de samenwerking zou verlopen. Ook was de verwachting dat beide partijen gelijke partners zouden zijn en dat de regie over het project bij de gemeente zou komen te liggen. De stichting FC Twente, scoren in de wijk zou belast zijn met de uitvoering van het project. Met betrekking tot de woningcorporaties werd verwacht dat deze meer in de wijk zouden doen.

Dat de verwachtingen binnen de gemeente zo verschillend zijn voor wat betreft de samenwerking met FC Twente en de woningcorporaties komt doordat het voor verschillende betrokkenen binnen de gemeente Hengelo niet duidelijk was wat de rol van deze partijen binnen het project zou zijn.

Het is dus belangrijk dat duidelijk is wat de rol van elke organisatie binnen het project is en dat dit bij aanvang wordt vastgelegd.

De rol van de achterban bij organisaties kan de samenwerking beïnvloeden. Het is belangrijk dat binnen een organisatie ook anderen (niet-betrokkenen) achter deelname aan een samenwerking staan.

Uit de interviews kwam naar voren dat de achterban van de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC (voor zover de personen met het project bekend zijn) over het algemeen positief aankijkt tegen de deelname aan het project. Dit zijn echter ook de organisaties waar anderen ook nadelen en eventuele risico's zien. Dit moet binnen de organisatie serieus worden genomen en het is daarbij belangrijk dat iedereen op de hoogte is van ontwikkelingen binnen het netwerk. Hierdoor kunnen sommige nadelen en risico's die men ziet mogelijk worden weggenomen.

Bij een samenwerking is het belangrijk dat de achterban achter de deelname van de organisatie aan het netwerk staat. Goede communicatie binnen een organisatie over de samenwerking is dan ook noodzakelijk.

De mate waarin een netwerk leidt tot samenwerking is voornamelijk afhankelijk van de verdeling van hulpbronnen tussen de betrokken organisaties. Het gaat hierbij om de mate waarin organisaties in de samenwerking hun belang herkennen en denken elkaar nodig te hebben. De aanwezigheid van het netwerk heeft invloed op de voorraad aan hulpbronnen van de organisaties. Organisaties zullen hun onderlinge relaties steeds bezien in het licht van hun motieven en doelstellingen. Aan de hand daarvan zullen ze besluiten hun handelen, maar ook hun bijdrage aan de samenwerking aan te passen. Dit blijkt uit de theorie.

Binnen het netwerk is er sprake van symbiotische interdependentie. Organisaties zijn wederzijds van elkaar afhankelijk en kunnen elkaar aanvullen. Samenwerking is voor iedere partij winstgevend. Voor het netwerk is het belangrijk dat de organisaties binnen het project afhankelijk zijn van de hulpbronnen die daar uitgewisseld worden. Dit is een indicatie voor de kans dat de samenwerking binnen de organisaties wordt geïntegreerd.

Belangrijk is dus dat binnen een netwerk organisaties van elkaars hulpbronnen afhankelijk zijn, want dit bepaalt de mate van samenwerking en de kans op integratie van de samenwerking.

§6.3 Relaties tussen de organisaties binnen het project

In het theoretisch kader werd duidelijk dat om een effectief netwerk te hebben het belangrijk is dat aan de meeste verwachtingen tenminste redelijk voldaan is.

Wanneer gekeken wordt naar de verwachtingen die er waren bij de gemeente Hengelo, FC Twente, Ministerie van VROM en de Universiteit Twente dan verschillende de uitkomsten per

organisatie. De verwachtingen die VROM had over dit project zijn uitgekomen. Het project is erg succesvol en het project is erg breed. De verwachtingen die de Universiteit had, zijn gedeeltelijk uitgekomen. Het project levert een aantal interessante mogelijkheden voor het afstuderen op, maar met betrekking tot de praktijkgerelateerde opdrachten zijn de verwachtingen niet helemaal uitgekomen. Dit komt doordat het project lastig goed in kaart te brengen is door het dynamische karakter dat het heeft. Daarnaast hebben studenten een eigen agenda en is het vermogen om groepen masterstudenten nuttig werk te laten doen binnen dit project niet altijd uitgekomen. De communicatie vanuit de stichting waarbij de Universiteit op de hoogte gehouden zou worden van nieuwe activiteiten en de rol van de Universiteit daarin had beter gekund. Vanuit FC Twente zijn er punten die boven verwachting zijn gegaan, maar ook punten die beter zouden kunnen. De publiciteit en de behaalde resultaten zijn boven verwachting. Verder verloopt de samenwerking binnen het stichtingsbestuur goed en zijn andere betrokken organisaties erg enthousiast over het project. De samenwerking met de gemeente Hengelo is op bestuurlijk niveau erg goed, maar op ambtelijk niveau kan dit beter. Ook de betrokkenheid van de gemeente binnen het project zou verbeterd kunnen worden. Vanuit de gemeente Hengelo wordt verschillend gekeken naar de samenwerking met FC Twente. De samenwerking tussen FC Twente en de medewerkers van de afdeling sport en recreatie op het gebied van activiteiten gaat boven verwachting. Voor het project is verder een werkplan uitgewerkt met daarin wat er aan initiatieven ontplooid zou worden en daar wordt ruimschoots aan voldaan. Ook de samenwerking met de projectmedewerker verloopt goed. Wat niet volgens de verwachtingen is verlopen, is de taakverdeling binnen het project. De gemeente en FC Twente zijn niet gelijke partners binnen het project. De stichting FC Twente, scoren in de wijk trekt binnen het project veel taken naar zich toe en probeert het project te sturen. De verwachting dat de gemeente de regie over het project zou voeren en dat de stichting belast zou zijn met de uitvoering is maar gedeeltelijk uitgekomen. Met betrekking tot de samenwerking met het ROC, zijn de verwachtingen die men vanuit de gemeente had uitgekomen. Het ROC is zeer betrokken en initiatiefrijk. Punt van kritiek is de ruimte die het ROC-project inneemt wat geleid heeft tot flinke discussies over de huisvesting van het deelproject.

Met betrekking tot het ROC project zijn de uitkomsten van de verwachtingen verschillend. De samenwerking met FC Twente heeft de verwachtingen overtroffen. De samenwerking met de deelnemende gemeenten is volgens verwachting gegaan. De samenwerking met de gemeente Hengelo verloopt niet geheel volgens verwachting. Dit heeft te maken met het beheer van de sportkamer dat voor problemen zorgt.

Met betrekking tot het voetbalproject zijn de verwachtingen van de respondenten uitgekomen. Het deelproject is succesvol en de samenwerking met de verschillende partijen is erg positief uitgevallen.

Vooraf bij de deelprojecten wordt aan de verwachtingen voldaan. Met betrekking tot het project als geheel zijn er toch enkele punten die naar voren komen die nog moeten verbeteren. De huisvesting van het ROC-project, de taakverdeling tussen de stichting en de gemeente, de betrokkenheid van het ambtelijk apparaat en de communicatie tussen de stichting en de Universiteit zijn punten die genoemd zijn. Voor het verdere verloop van het project is het belangrijk dat aan deze punten aandacht wordt besteed.

Binnen een netwerk is het belangrijk dat aan de verwachtingen die deelnemers hebben tenminste redelijk voldaan wordt. Aan knelpunten die worden gesignaleerd, moet voor het verdere verloop van de samenwerking aandacht worden besteed.

Overeenstemming tussen organisaties over de aanpak die wordt gehanteerd, heeft invloed op het functioneren van het netwerk.

Binnen het project zijn de respondenten tevreden over de opzet en aanpak van het project. Dit komt onder andere door een goede organisatie en concrete deelprojecten. Wel zijn er enkele punten die wat betreft respondenten bij het begin van het project beter hadden gekund of waar nu aan gedacht moet worden. Zo is het volgens meerdere respondenten belangrijk dat het project ingebed wordt en dat het project door middel van structurering en coördinatie minder complex wordt. Bij het ROC-project kan de voetbalomgeving voor het project beter worden benut en bij het voetbalproject zou de betrokkenheid van de ouders nog kunnen worden verbeterd.

Overeenstemming tussen organisaties over de aanpak die wordt gehanteerd, heeft een positieve invloed op het functioneren van het netwerk. Met de verbeterpunten die door organisaties worden aangegeven, kan de samenwerking alleen maar beter worden.

Als een organisatie essentieel is in het netwerk, dan kan deze informatie erg belangrijk zijn om te begrijpen waarom het netwerk sommige van zijn doelstellingen niet bereikt. Deze informatie kan er dan toe leiden dat strategieën worden ontwikkeld om toekomstige relaties tot stand te brengen, zodat essentiële organisaties meer centraal komen binnen het netwerk.

Binnen dit netwerk zijn de stichting FC Twente, scoren in de wijk en de gemeente Hengelo essentiële organisaties. Dit zijn ook de organisaties waarbij de coördinatie binnen het project volgens de respondenten ligt.

De organisatie van het project vinden de respondenten duidelijk. Bij de deelprojecten zijn de respondenten nog lovender over de duidelijkheid van het project. De organisatiestructuur die gekozen is, het oprichten van een stichting met een stichtingsbestuur, een werkgroep met een projectleider en projectmedewerker zorgt voor duidelijkheid binnen het project.

Een goede organisatiestructuur is binnen een project van belang.

De organisatie van het project vinden de respondenten doelmatig. De organisatie is klein waardoor er efficiënt wordt gewerkt en de lijnen binnen de organisatie zijn kort. Verder zorgt overleg tussen ambtenaren van de gemeente Hengelo en de stichting ervoor dat het project doelmatiger kan worden.

Een efficiënte organisatie waarbij de lijnen binnen de organisatie kort zijn is een voorwaarde voor een goede samenwerking.

Uit de interviews komt naar voren dat het project grotendeels afhankelijk is van de inbreng van de projectleider. Daardoor verwachten de geïnterviewden dat het wegvallen van de projectleider zal leiden tot problemen. De projectleider ontwikkelt nieuwe ideeën, beschikt over een groot lokaal netwerk en weet zijn weg te vinden binnen verschillende organisaties. Toen het project van start ging in 2004 is vanuit FC Twente als voorwaarde gesteld dat de initiatiefnemer gedurende de drie jaar dat het project zou duren de rol van projectleider zou willen vervullen. De initiatiefnemer heeft het bestuur van FC Twente dat commitment gegeven. Naast de projectleider worden nog een paar personen genoemd die een belangrijke rol spelen binnen het project. Binnen de gemeente Hengelo zijn meerdere personen betrokken bij het project en op grond daarvan mag worden verwacht dat uitval van iemand binnen de gemeente geen problemen op zal leveren. Het feit dat meerdere mensen binnen de gemeente bij het project betrokken zijn, kan ook gezien worden als een probleem voor een efficiënte besluitvorming binnen de gemeente over het project. Enkele respondenten voorzien binnen FC Twente problemen wanneer er een bestuurswisseling plaatsvindt. Een aantal personen uit het bestuur, zoals de voorzitter en een lid van de raad van commissarissen, is belangrijk voor de medewerking van de voetbalclub aan het project. Bij de Universiteit worden verder problemen verwacht als een van de betrokkenen daar wegvalt.

Bovenstaande organisaties zijn volgens de theorie organisaties waarbij er sprake is van persoonlijke relaties en binnen de organisatie is slechts een paar mensen bij het project betrokken. Bij de andere organisaties is er minder sprake van persoonlijke relaties.

Meer mensen binnen de organisaties betrekken bij het project zal een positief effect hebben op de duurzaamheid van een netwerk, maar kan de slagvaardigheid van het netwerk negatief beïnvloeden.

Voor de gemeente Hengelo, FC Twente en het ROC is de samenwerking binnen het project vooral succesvol.

Bij het project zijn geen overbodige organisaties betrokken wat vanuit het managen en coördineren van netwerkactiviteiten kan worden toegejuicht.

Binnen een netwerk kan samenwerking met veel organisaties leiden tot coördinatieproblemen. Het is dus belangrijk dat alleen samengewerkt wordt met die organisaties die noodzakelijk zijn om een project mee uit te kunnen voeren.

Het project zou volgens de respondenten nog met verschillende organisaties uitgebreid kunnen worden. Voor het project is het nuttig om te weten met welke nieuwe organisaties binnen het netwerk een relatie ontwikkeld moet worden. Als gekeken wordt naar de organisaties die al betrokken zijn bij het project dan wordt verwacht dat de woningcorporaties in de toekomst nog een actievere rol binnen het project kunnen gaan spelen.

Inventariseren van nieuwe organisaties is belangrijk om te weten welke relaties ontwikkeld moeten worden, maar het is de vraag of dit voor de beheersing van een project wenselijk is.

Het is belangrijk dat vooral bij de kern van het netwerk er sprake is van een alle kanalenetwerk. Wanneer gekeken wordt naar de communicatie tussen de organisaties die de basis van het project vormen, dan is dit het geval. Bij organisaties die gedeeltelijk bij het project betrokken zijn is er sprake van een wielnetwerk waarbij de stichting een belangrijke rol bij de communicatie speelt. Bij dit project lijkt een combinatie van een alle kanalenetwerk en een wielnetwerk te werken.

Een netwerk is goed ontwikkeld en volwassen als er sprake is van wederzijdse relaties binnen het netwerk. Binnen dit project is daar sprake van. Veelvoudige relaties geven de sterkte van een relatie weer. Voor zover binnen dit project veelvoudige relaties te meten zijn, is hier bij de relatie tussen de stichting en de gemeente Hengelo sprake van.

Het contact tussen de gemeente Hengelo, de stichting en FC Twente is intensief en regelmatig. Het contact dat andere organisaties binnen het project met elkaar hebben is minder regelmatig en incidenteler.

Relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen zijn een belangrijke voorwaarde voor de totstandkoming van taken en activiteiten. Voor een jong netwerk zoals bij dit project zijn veel relaties al gebaseerd op vertrouwen. Voornamelijk het wederzijdse vertrouwen en het oog hebben voor elkaars belangen zijn nog lastige punten. Twee onderwerpen die steeds terugkwamen waren de huisvesting van het project en de betrokkenheid van de ambtenaren binnen de gemeente Hengelo bij het project. Daarbij gaat het om de relatie tussen het ROC-gemeente Hengelo (afdeling sport en recreatie), ROC-stichting en stichting-gemeente Hengelo.

Het signaleren van knelpunten en hier wat aan veranderen, zal een positieve invloed op de relatie tussen de verschillende organisaties hebben.

§6.4 Aanbevelingen voor succesvolle samenwerking

Uit het onderzoek zijn een vijftal onderwerpen waarbij de respondenten verbeterpunten hebben genoemd. Het project zou door middel van deze aanbevelingen kunnen verbeteren.

Taakverdeling binnen het project

Vooraf binnen de gemeente Hengelo blijkt de taakverdeling tussen de stichting en de gemeente Hengelo niet bij iedereen duidelijk te zijn. Welke organisatie binnen het project met de regie en sturing belast is, was voor een van de respondenten vanuit de gemeente Hengelo niet duidelijk. Hierdoor kan het beeld ontstaan dat een andere respondent geeft namelijk dat de stichting binnen het project veel taken naar zich toetrekt en het project probeert te sturen. Niet alleen voor respondenten vanuit de gemeente is de taakverdeling binnen het project onduidelijk. Een andere respondent gaf aan dat het niet duidelijk is of de sociale aanpak van de wijk in zijn geheel geconcentreerd is in de stichting of dat naast dit project door de gemeente nog andere dingen georganiseerd worden. Naarmate het project zich uitbreidt, ontstaan er op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau coördinatievragen met betrekking tot de sturing van het project.

Bij welke organisatie de coördinatie van het project ligt, is niet duidelijk. De respondenten waren verdeeld tussen de gemeente Hengelo en de stichting FC Twente, scoren in de wijk.

Voor het project is het belangrijk dat de taakverdeling binnen het project voor iedereen duidelijk is. Daarom zouden de gemeente Hengelo, FC Twente en de stichting FC Twente, scoren in de wijk er goed aan doen om met elkaar te praten en te bepalen wat ieders rol binnen het project zou moeten zijn. Zo'n gesprek kan vooral voor de gemeente erg verhelderend werken.

Reikwijdte van het project

Binnen het project zou duidelijker vastgesteld moeten worden op welke terreinen van leefbaarheid en participatie het project zich in zal zetten. Nu kunnen wijkbewoners binnen het project ook meepraten over dingen uit de wijk, maar dit zijn ook taken die door de woningcorporaties en de wijkraden uitgevoerd kunnen worden.

Er moet goed gekeken worden wat binnen het project wordt gedaan en wat andere organisaties doen met betrekking tot het betrekken van buurtbewoners bij herstructureringsplannen. Dit vereist afstemming tussen de verschillende organisaties.

De stichting FC Twente, scoren in de wijk zou samen met andere organisaties als de woningcorporaties en de wijkraad kunnen kijken op welke terreinen van leefbaarheid en participatie zij zich zal inzetten en op welke terreinen de andere organisaties actief zijn. Bepaalde taken kunnen dan wel gezamenlijk gedaan worden. Er moet echter wel rekening gehouden worden met het experimentele karakter van dit project. Het is juist niet de bedoeling dat van tevoren al veel wordt vastgelegd. Het gesprek moet dan eerder gezien worden als een bijeenkomst waarbij een organisatie de anderen op de hoogte brengt van de activiteiten waar ze mee bezig is. Zo wordt voorkomen dat er dingen dubbel gebeuren.

Betrokkenheid bij het project

Het project kan op langere termijn alleen succesvol zijn als binnen de gemeente Hengelo de ambtenaren op één lijn zitten en commitment voor het project hebben. Dat was een punt wat meerdere keren naar voren gebracht is. Dit project moet meer gezien worden als het project van de gemeente Hengelo in plaats van een project van FC Twente. De communicatie over subsidies en regelingen die voor het project nuttig zijn vanuit de gemeente Hengelo kan beter. Door sommige ambtenaren wordt daarbij niet ook aan dit project gedacht.

Om deze situatie te verhelpen, is het belangrijk dat bij de gemeente Hengelo de betrokkenheid van de ambtenaren bij het project wordt vergroot. Dit zou bijvoorbeeld door middel van een informatiebijeenkomst gedaan kunnen worden. Daarnaast zouden er afspraken gemaakt kunnen worden over een communicatierichtlijn waarbij gemeenteamttenaren de stichting op de hoogte brengt van relevante subsidies en regelingen.

Huisvesting van het ROC-project

Uit de interviews kwam naar voren dat de huisvesting van het ROC-project een punt van aandacht is. Het ROC huurt via de stichting FC Twente, scoren in de wijk de sportkamer die zich bevindt in het FBK-stadion en die door de gemeente Hengelo ter beschikking is gesteld. Verschillende

organisaties maken gebruik van deze ruimte, maar hierover is niets op papier vastgelegd en dit leidt tot problemen.

Om dit probleem op te lossen zou een overeenkomst waarin het gebruik geregeld wordt tussen de gemeente Hengelo en het stichtingsbestuur ondertekend moeten worden.

Toekomst van het project

Het is belangrijk dat tijdig duidelijk wordt wat er op de lange termijn van het project overblijft. Dan zal ook bekend worden welke deelprojecten na afloop van het project doorgaan. Inbedding van het project binnen de gemeente Hengelo of een andere organisatie is voor een eventuele doorstart van deelprojecten van belang. Door over de toekomst van het project na te denken, wordt ook duidelijk welke richting het project opgaat. Het is belangrijk dat de projecten die nu geïnitieerd worden duurzaamheid krijgen en dat ingezet wordt op een paar projecten die heel goed gaan zodat dit ook te coördineren is. Ook moet worden stilgestaan wat het effect op het project is als FC Twente zich op enig moment terugtrekt en andere partijen het project moeten overnemen.

Over de toekomst van het project moeten de gemeente Hengelo, FC Twente en de stichting FC Twente, scoren in de wijk het nu gaan hebben. Dan zal duidelijk worden welke deelprojecten het op de lange termijn gaan redden en kan hierop gestuurd worden.

Als deze punten verbeterd worden, staat niets een succesvolle samenwerking nog in de weg.

Literatuurlijst

- Berg, A. van den en Kuijs, J. (2006), *Plan van aanpak project 'Scoren door Scholing'. Een alternatief beroepskeuze programma i.s.m. FC Twente* (interne rapportage)
- Berg, A. van den en Kuijs, J. (2005), *Projectvoorstel samenwerking ROC van Twente en FC Twente. Opvang en begeleiding van risicojongeren* (interne rapportage)
- Bruijn, J.A. de, Kickert, W.J.M. & Koppenjan, J.F.M. (1993). Inleiding: beleidsnetwerken en overheidssturing. In J.F.M. Koppenjan, J.A. de Bruijn, & W.J.M. Kickert (Red.). *Netwerkmanagement in het openbaarbestuur: over de mogelijkheden van overheidssturing in beleidsnetwerken*. Reeks: netwerken, complexiteit en dynamiek. 's Gravenhage: VUGA. pp. 11-28
- Erkelens, R.M. van (2002). *Intergemeentelijke samenwerking: een web van mogelijkheden en beperkingen*. Afstudeerscriptie
- Fenger, H.J.M. (2001). *Sturing van samenwerking. Institutionele veranderingen in het beleid voor werk en inkomen*. Proefschrift
- Gemeente Hengelo (4 oktober 2005). Besluitenlijst gemeenteraad. Onderwerp: aanvraag ICT-fonds: Scoren in de wijk en opvang en begeleiding van risicojongeren
- Gemeente Hengelo (21 juni 2005). *Besluitenlijst B&W*. Onderwerp: Adoptiewijk FC Twente. besluitnr. 312
- Gemeente Hengelo (2004). *Wijkplan Berflo Es 2004-2007. Berflo Es in de steigers*. Gemeente Hengelo, Onderzoek & Statistiek (2003). *Berflo Es Wijkanalyse 2003*. Hengelo: gemeente Hengelo
- Godfroj, A.J.A. (1981). *Netwerken van organisaties. Strategieën, spelen, structuren*. 's Gravenhage: VUGA
- Hogenbirk, J.C. et al. (Red.) (1992). *Moderne Bedrijfseconomie voor het HAVO/ VWO*. B-E in Balans deel 1. Derde druk . Baarn: Nijgh Versluys
- Holt, D., et al. (2005). *IPSV, een programma met vele gezichten*. Evaluatie Innovatie Programma Stedelijke Vernieuwing. Eindrapport. Uitgevoerd door ECORYS Nederland BV. Den Haag: Ministerie van VROM
- Klijn, E.H. (1994). *Policy Networks: an Overview. Theoretical Background and Main Characteristics of the Policy Network Approach*. Research Programme 'Policy and Governance in Complex Networks' working paper no. 11, Rotterdam: Erasmus Universiteit

- Klok, P.J. (1995). A Classification of instruments for environmental policy. In B. Dente (Ed.). *Environmental Policy in Search of New Instruments*. Dordrecht: Kluwer AP. pp. 21-36
- Klok, P.J. (1993). Beleidsinstrumenten als stromen hulpbronnen. In J.Th.A. Bressers et al. *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*. Assen/ Maastricht: Van Gorcum. pp. 147-157
- Provan, K.G. et al. (2005). The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships. *Public Administration Review*, vol. 65. no. 5, pp. 603-613
- Pruyn, A. en Wilke, H. (2001). *Sociale psychologie voor managers*. Eerste druk. Houten/ Diegem: Gohn Safleu Van Loghum
- Terpstra, J.B. en Kouwenhoven, R. (2004). *Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg*. Reeks: politiewetenschap nr. 19. Zeist: Kerckebosch
- Terpstra, J.B. (2001). Netwerken en samenwerking bij uitvoering van beleid. *Beleidswetenschap*, jrg. 15, nr. 2, pp. 141-168
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2005). *Vertrouwen in de buurt*. Rapport nr. 72. Amsterdam: Amsterdam University Press

Geraadpleegde websites:

- Gemeente Hengelo (2007). *Stat Hengelo*. <http://hengelo.buurtmonitor.nl> (19 feb. 2007)
- KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (z.j.). *Dossier 56-wijkenaanpak. Prioriteitswijken. Hengelo, Berflo Es*. http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1897&item_type=project&item_id=223 (23 feb. 2006)
- Scoren in de wijk (z.j.). *Introductie*. <http://www.scorenindewijk.nl/scoren/doelstellingen/> (21 mrt. 2006)
- VROM (z.j.) a. *Dossier 56-Wijkenaanpak. Vraag en antwoord*. <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=11137> (29 okt. 2006)
- VROM (z.j.) b. *Informatiepunt 56-Wijken: Berflo Es*. http://vrom.studioa.nl/project.asp?code_prjt=8299&code_prgm=2 (13 feb. 2006)
- VROM (z.j.) c. *InnovatieProgramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV). Adoptiewijk FC Twente*. http://vrom.studioa.nl/project.asp?code_prjt=10704&code_prgm=1 (26 jan. 2006)

Interne documenten adoptiewijk FC Twente

Stichting FC Twente, scoren in de wijk. *Adoptiewijk FC Twente: scoren op wijkniveau*

Stichting FC Twente, scoren in de wijk. *Evaluatie Voetbalcursus Paus Joannesschool*

Stichting FC Twente, scoren in de wijk. *FC Twente: Adoptiewijk van wijk Berflo Es te Hengelo. Oorspronkelijke opzet.*

Stichting FC Twente, scoren in de wijk en gemeente Hengelo (2005). *Raamovereenkomst tussen de Stichting FC Twente, scoren in de wijk en de gemeente Hengelo in verband met het project "Berflo Es, adoptiewijk FC Twente"*

Stichting FC Twente, scoren in de wijk (2005). *Rapportage over het adoptieproject Berflo Es Over de periode januari - december 2005. Eerste tussentijdse interne beoordeling project Berflo Es - december 2005*

Stichting FC Twente, scoren in de wijk. *Werkplan project Berflo Es*

Bijlage 1 Overzicht van de geïnterviewde personen

De interviews met onderstaande personen zijn afgenomen in de periode 29 mei 2006 – 29 juni 2006.

A. E. van den Berg	ROC van Twente (projectleider Zorg Hengelo)
J. G. Beukers	ROC van Twente (directeur zorgstructuur) Bestuurslid van de stichting FC Twente, scoren in de wijk
J. Bijlstra	Gemeente Hengelo afdeling Sociale Zaken en Welzijn Projectmedewerker participaties en subsidies
A. van den Brink	Scala welzijnswerk (coördinator preventienetwerk Hengelo-Zuid)
H. Cok	VROM (Accountmanager bij DG Wonen – directie stad & regio – Oost Nederland)
Prof. Dr. S. A. H. Denters	Universiteit Twente Hoogleraar Bestuurskunde, Departement Politicologie en Onderzoeksmethoden, Faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie
W. van Diepen	Gemeente Hengelo afdeling Sociale Zaken en Welzijn (voor de reorganisatie) Hoofd participaties en subsidies
D. Kroes	Projectleider stichting FC Twente, scoren in de wijk
C.A.J. van der Meij	Gemeente Hengelo afdeling Sociale Zaken en Welzijn Coördinator activeringsprojecten Berflo Es (Buurtgerichte sociale activering)
J. V. Munsterman	Voorzitter FC Twente Voorzitter stichting FC Twente, scoren in de wijk
H. J. Nijhof	Wethouder Sport, recreatie, onderwijs en jeugdzaken Gemeente Hengelo tot aan de gemeenteraadsverkiezingen 14 maart 2006
Mr. B. Otten	Wethouder Sociale Zaken en arbeidsmarktbeleid, zorg en volksgezondheidsbeleid, personeel en organisatie Gemeente Hengelo

G.J. M. Oude Vrielink	Lid raad van commissarissen FC Twente Secretaris/ penningmeester stichting FC Twente, scoren in de wijk
P.M. Pinkhaar	directeur van St. Joseph Wonen Bestuurslid van stichting FC Twente, scoren in de wijk namens de woningcorporaties St. Joseph Wonen en HBS Ons Belang
A. Prikken	Algemeen directeur Waarbeekschool en Annie M. G. Smidschool te Hengelo
P. Spit	Manager Operationele Zaken FC Twente Adviseur stichting FC Twente, scoren in de wijk
Drs. H. J. Tromp	Gemeente Hengelo afdeling Sociale Zaken en Welzijn (voor de reorganisatie) Hoofd sport en recreatie

Bijlage 2 Interviewvragen over project Adoptiewijk FC Twente

In dit interview zal gekeken worden naar de vorming van het netwerk in de periode dat het idee voor het adoptieproject vormgegeven werd tot de ondertekening van de raamovereenkomst 15 juli 2005.

Totstandkoming van het netwerk bij het project Adoptiewijk FC Twente

- *Wie waren de oorspronkelijke initiatiefnemers van het project Adoptiewijk FC Twente?*
→ Uit de theorie blijkt dat het van belang is te weten wie het netwerk opgericht heeft. Indien het netwerk ontstaat op basis van lokale initiatieven heeft het meer kans van slagen, dan een netwerk dat van bovenaf opgelegd is. Daarnaast is het ook bevorderlijk voor de samenwerking als het is ontstaan als een gezamenlijk initiatief.
- *Waarom heeft u/ uw organisatie besloten om aan dit project mee te doen?*
→ Het is waarschijnlijk dat de oorspronkelijke motieven die tot de oprichting van het netwerk hebben geleid, nog lang zullen doorwerken. De samenwerking tussen deelnemers kan moeizaam verlopen door verschillen in motieven.
- *Wanneer werd u betrokken bij het project Adoptiewijk FC Twente?*
→ Door dit bij de verschillende actoren te vragen, wordt het beeld van de ontwikkeling van het netwerk inzichtelijker. Daarnaast kan het een indicator zijn voor de relaties die de leden met elkaar hebben. Immers actoren die vanaf het begin bij het netwerk zitten, zullen al langer een relatie met elkaar hebben en ook een groter vertrouwen in elkaar hebben dan nieuwe leden.
- *Wat vindt u van de hoeveelheid tijd die gebruikt is om de samenwerking voor te bereiden? veel te weinig, te weinig, voldoende, veel, veel te veel*
→ Uit de literatuur komt naar voren dat genoeg ruimte om de samenwerking voor te bereiden een succesfactor is voor samenwerking.
- *In hoeverre is binnen het project vastgelegd wat u/ uw organisatie doet?*
→ Vrijblijvendheid kan het succes van samenwerking bedreigen
- *Wat is de rol van u/ uw organisatie binnen het project?*
→ Beschrijven wat de verschillende organisaties binnen het project doen.

- Terugkijkend op de totstandkoming van het project. *Wat waren uw verwachtingen over de samenwerking tussen de verschillende organisaties (voor- en nadelen) en kunt u aangeven in hoeverre deze verwachtingen uitgekomen zijn?*
 → Het is belangrijk om de verwachtingen van netwerkdeelnemers over netwerkuitkomsten te beschrijven. Alle deelnemers zullen verwachtingen hebben over voor- en nadelen wanneer het netwerk in het begin totstandkomt en door dit te beschrijven en vast te leggen wordt duidelijk hoe elke deelnemer tegen het netwerk aankijkt. Om een effectief netwerk te hebben, is het van belang de voortgang te volgen om te zien of aan de verwachtingen voldaan wordt. Het is belangrijk dat aan de meeste verwachtingen tenminste redelijk voldaan is en dat weinig potentiële nadelen zich manifesteren als het netwerk volwassen wordt.

Organisatie van het project Adoptiewijk FC Twente

- *Welke organisatie heeft de coördinatie binnen het project en hoe brengt deze organisatie het er vanaf?*
 → Effectief netwerkleiderschap is essentieel voor het proces.
- *In hoeverre is de organisatie van het project duidelijk? Kunt u dit aangeven op een schaal van 1 tot 5.*

Zeer onduidelijk	zeer duidelijk
1	5
2	
3	
4	
- *In hoeverre is de organisatie van het project doelmatig? Kunt u dit aangeven op een schaal van 1 tot 5.*

Zeer ondoelmatig	zeer doelmatig
1	5
2	
3	
4	
- *Hoe wordt binnen uw organisatie aangekeken tegen de deelname aan het project: wat zien anderen als de voordelen, nadelen en risico's van deelname aan het project?*
 → De meeste organisaties moeten gehoor geven aan hun achterban. Die geloven niet altijd dat samenwerking in het belang van hun organisatie is, vooral wanneer het betekent dat de bestuurlijke autonomie van de organisatie zou kunnen verminderen en schaarse hulpbronnen gedeeld moeten worden.
- *Samenwerking met welke van deze organisaties was bij de oprichting van het project essentieel voor het succes ervan (indien er organisaties ontbreken, welke zijn dit dan)?*
 → Actormapping

- Het management en de coördinatie van netwerkactiviteiten wordt enorm complex als het aantal verbindingen toeneemt. Het onderhouden van veel relaties kan tijdrovend en kostbaar zijn voor individuele netwerkorganisaties .
- Afhankelijk van het type data dat verzameld is, is het mogelijk om het aantal andere organisaties te onderzoeken waarmee een organisaties verbonden is, het totaal aantal relaties in het netwerk, het type van interacties tussen organisaties en de veelvoudigheid. Het idee is dat als een organisatie veelvoudige relaties heeft naar een deelnemer toe, dat dan de relatie sterk zal zijn, zelfs als een of meer van deze relaties gebroken is zal de relatie overleven. Kennis over het aantal relaties die de deelnemers onderhouden, kan erg nuttig zijn wanneer in kaart wordt gebracht hoe de samenwerking zal groeien en zich zal ontwikkelen.
- Verder kan men er door middel van deze vraag achter komen of er sprake is van een wederzijdse of niet-wederzijdse relatie. Wanneer een groot deel van de relaties die opgegeven waren wederzijds zijn, duidt dit aan dat er sprake is van een netwerk dat goed ontwikkeld en volwassen is, met relaties die frequent plaatsvinden of die een zichtbare impact hebben op de betrokken organisaties. Deze relaties zijn veelal ook duurzaam naar verloop van tijd.
- *Zijn er ook nog organisaties die momenteel niet bij het project betrokken zijn, die u graag bij het project betrokken zou willen zien. Zo ja, welke en waarom?*
 - Belangrijke organisaties kunnen in het interactieproces afwezig zijn wat een mogelijke faalfactor kan zijn voor samenwerking.
- *Met welke andere organisaties binnen het project verwacht u in de toekomst nog samen te gaan werken?*
 - Ook kennis over relaties waarvan men verwacht dat die nuttig zullen gaan worden, maar momenteel nog niet benut worden is goed om in kaart te brengen.
 - Het gebruik van data over centraliteit kan ook laten zien dat sommige potentiële belangrijke organisaties, die momenteel een lage centraliteit hebben, de relaties met anderen zouden moeten versterken.
- *Zijn er wat u betreft teveel organisaties betrokken? Welke zijn niet noodzakelijk?*
- *Kunt u aangeven in hoeverre de samenwerking die u met de andere organisaties onderhoudt vooral gebaseerd is op persoonlijke relaties en als deze persoon wegvalt of dit dan op te vangen is of ontstaat er dan een probleem?*
 - Hoewel de duurzaamheid van een netwerk met een groot aantal factoren samenhangt, kan netwerkanalyse één essentiële factor blootleggen namelijk de mate waarin de relatie

tussen twee organisaties is gebaseerd op een persoonlijke relatie tussen een enkele individu bij elke organisatie of dat de relatie doordringt binnen elke organisatie en is geïnstitutionaliseerd. Hoewel een relatief jong netwerk veel relaties heeft die gebaseerd zijn op persoonlijke relaties, zou een volwassen netwerk moeten streven naar het institutionaliseren van veel van deze relaties, vooral tussen de meest centrale organisaties in het netwerk.

- *Op welke wijze verloopt de communicatie met andere organisaties binnen het project: mondeling, e-mail, schriftelijk (graag voor elke organisatie apart)?*
- *Kunt u aangeven of dit contact met andere organisaties binnen het project regelmatig of onregelmatig is, intensief of incidenteel is (graag voor elke organisatie apart)?*
→ Om te controleren hoe goed de structuur werkt waar men nu voor gekozen heeft: bestuurlijk overleg, stichting, werkgroep etc.
- *Voor welke organisatie is volgens u de samenwerking vooral succesvol en waarom?*
→ Achterhalen wie er vooral bij dit project scoren (en wie niet).

Verdeling van hulpbronnen

- *Welke hulpbronnen heeft u/ uw organisatie ingebracht bij de totstandkoming van het project?(aan de hand van organisatielijst)*
De hulpbronnen die worden onderscheiden zijn: fysieke goederen (dwz huisvesting, apparatuur e.d.), deskundige mensen, netwerk (contacten met partners), informatie, tijd, geld en bevoegdheden.
→ Deze vraag wordt gesteld om de inbreng van de verschillende organisaties te inventariseren.
- *Welke hulpbronnen hebben de andere organisaties daadwerkelijk ingezet voor het project?(aan de hand van organisatielijst)*
→ Deze vraag wordt gesteld om te controleren of er overeenstemming bestaat over wat de inbreng van hulpbronnen volgens de organisatie zelf en volgens de andere organisaties.
- *Zou u aan kunnen geven welke hulpbronnen u niet gehad zou hebben als dit project er niet was of met andere woorden bij welke hulpbronnen die in het bezit zijn van andere organisaties bent u voor de uitoefening van uw taken binnen het project afhankelijk?*
→ Deze vraag is nodig om te zien of er sprake is van concurrerende of symbiotische interdependentie.

- De kans op integratie van werkzaamheden is grootst bij symbiotische interdependentie.
- *Zijn andere organisaties afhankelijk van uw hulpbronnen voor het kunnen uitvoeren van hun taken binnen het project?*
 - Deze vraag is nodig om te zien of er sprake is van concurrerende of symbiotische interdependentie.
 - De kans op integratie van werkzaamheden is grootst bij symbiotische interdependentie.

Opvattingen van actoren

- *Hoe tevreden bent u over de opzet die voor het project en voor concrete activiteiten gekozen is? Kunt u dit aangeven op een schaal van 1 tot 10 en toelichten waarom?*
 - Dit moet inzicht geven in de tevredenheid binnen de organisaties over de structuur die voor het project gekozen is.
 - Kijken of er overeenstemming is over de beoordeling van de aanpak van het project
- *Wat zijn volgens u de doelstellingen van dit project?*
 - Kijken of er overeenstemming is over de doelstellingen van het project
 - Als organisaties hierover van mening verschillen, kan dit een oorzaak zijn voor problemen in het functioneren van het netwerk. De samenwerking tussen deelnemers kan moeizaam verlopen door verschillen in doelen.
- *Welke maatregelen zijn genomen om de doelstellingen van het project te bereiken.*
- *Is dit volgens u voldoende?*
- *Wat zou u eventueel anders gedaan hebben?*
 - Verschillen in de gewenste aanpak die gehanteerd zal worden, kan de oorzaak zijn van problemen in het functioneren van het netwerk.
- *Kunt u aangeven in hoeverre er in de afgelopen maanden in de samenwerking met de andere organisaties voldoende of onvoldoende sprake was van een situatie waarin men:⁴*
 - *zich hield aan gemaakte afspraken*
 - *open was in het onderling overleg*
 - *overlegde op basis van argumenten*
 - *oog had voor het gezamenlijk belang*
 - *elkaar wederzijds vertrouwde*

⁴ Deze vraag is gebaseerd op een vraag in de enquête van het project 'Stad en omgeving' waar gekeken werd naar het samenwerkingsproces (Van Erkelens, 2002, p. 81).

○ *oog had voor elkaars belangen*

→ Met deze vraag moet het niveau van vertrouwen gemeten worden. Relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen stellen de totstandkoming van taken en activiteiten in staat die anders niet bereikt zouden worden door traditionele op contractgebaseerde relaties. In het algemeen is het waarschijnlijk dat organisaties waarvan de leden langdurige relaties hebben met andere leden, een groter vertrouwen hebben dan nieuw verbonden leden omdat het vertrouwen nog niet tot stand gekomen is.

Bijlage 3 Reflectie voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft de totstandkoming van het project Adoptiewijk FC Twente systematisch beschreven. Voor verdere evaluatie kan dit onderzoek als startpunt dienen en in het onderzoek is de lezer al meerdere verwijzingen naar mogelijke punten voor hiervoor tegengekomen. Hieronder zal ik kort aangeven wat naar mijn mening interessant is om verder te onderzoeken.

Theoretisch kader

Voor mijn theoretisch kader heb ik gekozen om de samenwerking te beschrijven aan de hand van de netwerktheorie. Hierbij is gekozen om de invalshoek van de uitvoeringsnetwerken en de netwerkanalyse te gebruiken. Voor een vervolgonderzoek kan verder worden gegaan op het beschrijven van de samenwerking door gebruik te maken van andere literatuur over netwerken.

Interviews afnemen

Om te achterhalen hoe het netwerk zich verder heeft ontwikkeld, is voor het verkrijgen van informatie het afnemen van interviews noodzakelijk. Het is daarbij belangrijk dat de periode die je wilt gaan onderzoeken goed afgebakend is en dat de periode niet te ver in het verleden ligt. Van mijn interviews heb ik geleerd dat mensen ook recente ervaringen van de samenwerking verwerken in hun verhaal, zelfs als je van tevoren de periode die je gaat onderzoeken hebt aangegeven.

In de periode na afloop van dit onderzoek zijn er verschillende deelprojecten van de grond gekomen en hierbij zijn verschillende organisaties betrokken. Om een goed beeld van de organisaties te krijgen, is een interview met de contactpersoon bij de desbetreffende organisatie aan te bevelen. Naar aanleiding van mijn onderzoek zou ik in ieder geval iemand vanuit de wijkraad Berflo Es en betrokkenen vanuit bewonersorganisaties interviewen. Daarbij zou je in kunnen gaan op hun rol en inbreng in het project.

Verder kunnen bij de gemeente Hengelo zo langzamerhand alle wethouders geïnterviewd worden, omdat bijna iedereen door zijn portefeuille bij het project betrokken is. Hoe verloopt de coördinatie tussen de wethouders en waarom heeft men niet gekozen om één wethouder voor dit project aan te wijzen? Dat zijn vragen die je zou kunnen stellen. Ook op ambtelijk niveau zijn steeds meer mensen van verschillende afdelingen bij het project betrokken. In een vervolgonderzoek is het verstandig om de afdelingen binnen de gemeente als aparte actoren weer te geven. Zo krijg je een duidelijker beeld van de verschillen die er zijn tussen afdelingen binnen

de gemeente ten opzichte van het project. Verder zou kunnen worden gekeken welke invloed de reorganisatie binnen de gemeente op de betrokkenheid van ambtenaren bij het project heeft. Als er andere ambtenaren zich nu bezig houden met het project, dan kan dit van invloed zijn op het project.

Verdere ontwikkeling van het netwerk

Bij een vervolgonderzoek is het belangrijk dat nieuwe organisaties in kaart worden gebracht. Hierbij kan ook worden gekeken of dit organisaties zijn die de respondenten in dit onderzoek aangaven bij de samenwerking voor in de toekomst. Verbeterpunten die door respondenten zijn aangegeven op het gebied van taakverdeling binnen het project, reikwijdte van het project, betrokkenheid bij het project, huisvesting van het ROC-project en toekomst van het project zijn interessant om nog een keer te bestuderen. Er kan dan gekeken worden naar overeenkomsten in verbeterpunten in beide onderzoeken. Als er punten zijn die nu ook weer genoemd worden, dan zou gekeken moeten worden waarom er met de verbeterpunten niets gedaan is. Ook nieuwe verbeterpunten kunnen door respondenten worden genoemd. Verder kan in een vervolgonderzoek gekeken worden naar de relaties binnen het netwerk. Daarbij kan worden gekeken naar welke organisaties nu de kern van het netwerk vormen.

Met bovenstaande informatie zou een begin kunnen worden gemaakt met het opstarten van een vervolgonderzoek. Vanuit het theoretisch kader dat gebruikt is, zijn nog veel meer onderwerpen te vinden die in het kader van de samenwerking tussen organisaties binnen het project onderzocht kunnen worden. Het project Adoptiewijk FC Twente blijkt dus een onuitputtelijke bron voor interessant onderzoek te zijn.