

Scoren in Tweekelerveld

Een formatieve procesevaluatie van de samenwerking tussen de betrokken actoren in het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld

UNIVERSITEIT TWENTE.



scoren in de wijk

Maarten Klumpers
Masterthesis: Public Administration
Track: Policy and Governance
Enschede, 7 april 2011

Afstudeercommissie:
Prof. Dr. S.A.H. Denters
Dr. P.J. Klok

Externe Begeleiders:
Projectleider: Drees Kroes
Projectmedewerker: Dennis Wiggers

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Inleiding en Probleemstelling	15
Hoofdstuk 1 Theoretisch kader	18
Inleiding	18
§1.1 Het netwerk als alternatief coördinatiemechanisme	19
§1.2 Het ontstaan van netwerken	20
§1.3 De actoren	21
§1.4 De relaties tussen actoren en de posities van actoren en groepen van actoren	25
§1.5 Het succes van samenwerking	31
§1.6 Factoren die de samenwerking tussen actoren in een netwerk beïnvloeden	34
§1.7 Conclusie theoretisch kader	37
§1.8 Methodologie	39
Hoofdstuk 2 De totstandkoming van de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld	42
§2.1 Scoren in de Wijk: Eerst Berflo Es, toen Tweckelerveld vervolgens Velve Lindenhof	43
§2.2 Tweckelerveld Adoptiewijk	44
§2.3 Wijze van totstandkoming	46
§2.4 Doelstellingen en motieven	48
§2.5 Hulpbronnen	50
§2.6 Conclusie Deelvraag 1	53
Hoofdstuk 3 De actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld	55
§3.1 Stichting FC Twente Scoren in de Wijk	56
§3.2 Stadsdeel Noord	57
§3.3 Domijn	59
§3.4 ROC van Twente	60
§3.5 Werkplein Enschede	61
§3.6 Alifa	62
§3.7 VV Rigtersbleek	63
§3.8 Livio	64
§3.9 Saxion Hogescholen	65
§3.10 Universiteit Twente	67
§3.11 Menzis	68
§3.12 FC Twente	69
§3.13 Overige actoren	69
§3.14 De (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen	70
§3.15 De houding van de betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking	72

§3.16	De visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking	74
§3.17	Conclusie Deelvraag 2	78
Hoofdstuk 4 De relaties en posities van actoren en groepen van actoren binnen de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld		81
§4.1	De sterkte van relaties tussen actoren	81
§4.2	Persoonlijke en geïnstitutionaliseerde relaties	86
§4.3	Afhankelijkheidsrelaties	88
§4.4	Vertrouwen in relaties	90
§4.5	De niet netwerkrelaties	92
§4.6	Conclusie Deelvraag 3	96
§4.7	De centraliteit van essentiële actoren	98
§4.8	De dichtheid van het netwerk	101
§4.9	Conclusie Deelvraag 4	102
Hoofdstuk 5 De succesbepaling van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld		103
§5.1	Succes op organisatieniveau	103
§5.2	Succes op netwerkniveau	104
§5.3	Conclusie Deelvraag 5	109
Hoofdstuk 6 Beïnvloedingsvariabelen en Aanbevelingen		110
§6.1	Beïnvloedingsvariabelen	110
§6.2	Conclusie Deelvraag 6	115
§6.3	Aanbevelingen	115
Literatuurlijst		122
Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde personen		125
Bijlage 2: Interviews en operationalisering		126
Bijlage 3: Brief Summary		135

Voorwoord

Als laatste geschreven en toch als eerste gelezen. Precies.... het voorwoord! Voor u ligt mijn afstudeerscriptie waarmee ik de opleiding Bestuurskunde, ook wel Public Administration genoemd, aan de Universiteit Twente afrond. In de periode van mei 2010 tot en met april 2011 heb ik mij bezig gehouden met het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Scoren in de Wijk is een samenwerkingsverband waarin de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk samen met verschillende partners diverse sociaal maatschappelijke projecten in een wijk realiseert. Wanneer u nu al nieuwsgierig bent naar de inhoud verwijs ik u graag door naar de volgende pagina.

Een feit is dat je bij het schrijven van een afstudeerscriptie afhankelijk bent van anderen die er voor zorgen dat je in staat bent je onderzoek uit te voeren. Daarom wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken iedereen te bedanken die een steentje heeft bijgedragen aan het eindresultaat.

Te beginnen met de personen die bereid zijn geweest deel te nemen aan de interviews. Het betreffen de volgende personen: dhr. Brinks, dhr. van Dam, mw. Delwig, dhr. Denters, mw. Euverman, dhr. ten Have, dhr. Hofstede, dhr. Kroes, dhr. Landkroon, dhr. Oosterveld, dhr. Oude Vrielink, mw. Veneman, mw. Verwer, dhr. Wiggers en mw. ten Wolde. Een ieder van bovenstaande personen heeft vanuit zijn of haar eigen optiek en betrokkenheid bij het project een waardevolle bijdrage geleverd aan deze scriptie.

Verder zou ik ook graag een tweetal medewerkers van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk willen bedanken. Te beginnen met Drees Kroes. De gesprekken met hem heb ik als zeer plezierig en nuttig ervaren. Op informele wijze heeft Drees, meneer Kroes mocht ik hem niet noemen, er aan bijgedragen dat ik de juiste mensen wist te bereiken voor hetgeen ik wilde weten. Ook Dennis Wiggers zou ik graag willen bedanken. Met zijn ruime ervaring op de werkvloer heeft hij me zeer goede inzichten gegeven over het reilen en zeilen binnen het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld.

Hiernaast ben ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente ook dank verschuldigd. Ik zou zowel Bas Denters als Pieter-Jan Klok willen bedanken voor het lezen van de verschillende hoofdstukken. De door hun aangebrachte correcties en aantekeningen hebben zeker op positieve wijze bijgedragen aan het eindresultaat. Goed is het ook om te vermelden dat het vak "Public Governance and Policy Networks" van meneer Klok zeer relevante aanknopingspunten heeft geboden voor het theoretisch kader.

Tot slot zou ik graag mijn ouders willen bedanken. Jullie hebben mij in de gelegenheid gesteld deze studie op succesvolle wijze af te ronden.

Maarten klumpers

Enschede, 7 april 2011

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar de samenwerking tussen de verschillende betrokken actoren rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Centraal hierbij staat de netwerktheorie. Een netwerk wordt in dit onderzoek gezien als het geheel van min of meer wederzijds afhankelijke actoren die met enige duurzaamheid betrokken zijn bij een bepaald beleid, programma of de aanpak van een problematiek. De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk is in 2005 opgericht om invulling te geven aan de solidariteitspijler van FC Twente. De stichting realiseert in samenwerking met diverse partners in een wijk sociaal maatschappelijke projecten. De projecten vinden plaats op de volgende terreinen/pijlers: Sport, Gezondheid, Scholing en Betrokkenheid. Momenteel loopt het Scoren in de Wijk project in de Hengelose wijk de Berflo Es en de twee Enschedese wijken Velve Lindenhof en Tweckelerveld. De samenwerking tussen de verschillende actoren rondom het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es is reeds in 2007 door Broeze in kaart gebracht. Vanuit FC Twente is de wens geuit dat de samenwerking tussen de verschillende actoren in Enschede nadere aandacht vergt met het oog op eventuele bijstelling (SIDW Jaarrapportage 2009). Gezien de beschikbare tijd is gekozen om de samenwerking tussen de verschillende actoren in één wijk te onderzoeken. In overleg met zowel de stichting als de Universiteit Twente is besloten om de samenwerking in Tweckelerveld nader te onderzoeken.

Deze scriptie dient te worden gezien als onderdeel van de evaluerende rol die de Universiteit Twente (UT) vanuit de opleiding bestuurskunde in de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project vervult.

In het onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal:

Welke actoren en factoren spelen en speelden een rol in de totstandkoming en het verloop van de samenwerking binnen het Scoren in de Wijk project in de Enschedese supportwijk Tweckelerveld en op welke wijze kan de samenwerking worden verbeterd?

Om deze probleemstelling te beantwoorden is een zevental deelvragen opgesteld:

Totstandkoming

1. *Hoe is het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld tot stand gekomen?*

Huidige Netwerk

2. *Welke actoren zijn bij het project betrokken en hoe kunnen deze getypeerd worden?*
3. *Hoe kunnen de relaties tussen de betrokken actoren worden getypeerd?*
4. *Hoe kunnen de posities van actoren en groepen van actoren in het netwerk worden getypeerd?*
5. *Hoe is het succes van de samenwerking te typeren en in hoeverre is er sprake van succes?*
6. *Welke factoren hebben de samenwerking tussen de betrokken actoren in het netwerk beïnvloed?*

Toekomstig functioneren

7. *Op welke wijze kan de samenwerking tussen de betrokken actoren in het netwerk worden verbeterd?*

Om deze deelvragen te beantwoorden zijn aan de hand van een theoretisch kader interviewvragen opgesteld. Voor dit onderzoek is met een vijftiental personen binnen de betrokken organisaties een interview afgenomen. Naast interviews is ook gebruikt gemaakt van documentanalyse. Deze documentanalyse bestond zowel uit de analyse van interne documenten met betrekking tot het project (jaarverslagen, evaluaties) als reeds eerder door studenten van de UT uitgevoerde evaluaties met betrekking tot het Scoren in de Wijk project. Per deelvraag zal nu kort worden ingegaan op de belangrijkste bevindingen.

Totstandkoming (oktober 2006 t/m mei 2008)

1. Hoe is het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld tot stand gekomen?

De totstandkoming van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld vindt zijn oorsprong in de Berflo Es in Hengelo. Initiatiefnemer van het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es is Drees Kroes. Als gepensioneerd ambtenaar legt hij samen met een sociaalwerker het idee aan Joop Munsterman uit om FC Twente een maatschappelijke rol te laten vervullen in een wijk. Dit mondt uiteindelijk uit in de oprichting van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk in 2005 waar Drees Kroes tot op heden projectleider van is. Wanneer het project in de Berflo Es vanuit diverse kanten als succesvol wordt beschouwd komt oud stadsdeelmanager Noord (Enschede) Jan Bron met het idee om het Scoren in de Wijk project ook in Tweckelerveld in Enschede te starten. Eind 2006 ondertekenen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord en woningbouwcorporatie Domijn (de drie initiërende actoren) een convenant waarmee zij instemmen met het opzetten van Scoren in de Wijk projecten in Tweckelerveld.

Ofschoon het ondertekenen van het convenant als officieel startpunt van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld kan worden gezien heeft het na de ondertekening van het convenant nog enige tijd geduurd voordat de eerste projecten werden opgezet. In 2007 wordt onder supervisie van Jan Bron door de voorganger van Chantal Euverman (huidige projectleidster vanuit Stadsdeel Noord) en de voorganger van Annemarie Veneman (huidige consulent wijkbeheer vanuit Domijn) een werkplan opgesteld. Hierin worden onder andere de doelstelling, de organisatie van de samenwerking en de op te zetten projecten beschreven. Het eerste Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld wordt pas in mei 2008 gerealiseerd.

Vastgesteld is dat het project in Tweckelerveld vertraagd tot stand is gekomen.

Na deze chronologische beschrijving is ingegaan op een drietal aspecten met betrekking tot de totstandkoming:

- *Ontstaanswijze:* Netwerken kunnen ontstaan op basis van lokale initiatieven maar ook van bovenaf worden opgelegd. Vastgesteld is dat het ontstaan van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in zekere zin valt te typeren als van boven af opgelegd. Van belang hierbij is het feit dat het project vanuit de ambtelijke top (op wijkniveau) door oud stadsdeelmanager noord Jan Bron geïnitieerd is. Ook is vastgesteld dat de betrokkenheid op het niveau van de werkvloer bij het ontstaan van het netwerk zeer gering was.
- *Doelstellingen/Motieven:* Vanuit de strategische benadering worden actoren in een netwerk vanuit hun doelstellingen en motieven bekeken. In kaart is gebracht wat de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen van de drie initiërende actoren waren om het Scoren in de Wijk project te initiëren. Beschreven is dat de doelstellingen met name gerelateerd zijn aan het verhogen en/of het op peil houden van de leefbaarheid van Tweckelerveld. Vastgesteld is dat er tussen de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen van de initiërende actoren een grote mate van overeenkomstigheid zit.

- *Hulpbronnen:* Vanuit de structurele benadering worden actoren in een netwerk vanuit hun hulpbronnen bekeken. De hulpbronnen die onderscheiden kunnen worden zijn geld, personeel, goederen, kennis/expertise en bevoegdheden. In kaart is gebracht welke hulpbronnen de initiërende actoren door het ondertekenen van het convenant inzetten. Vervolgens is vastgesteld dat er in het ontstaansproces van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld door de initiërende organisaties niet voldoende hulpbronnen zijn ingezet. Een combinatie van onduidelijkheid over wie wat moest doen en het gebrek aan een aanjager in het netwerk bleken hier een belangrijke rol in te spelen. Het gebrek in termen van inzet van hulpbronnen blijkt de verklaring te zijn voor de vertraagde totstandkoming. Wanneer er in april 2008 een projectmedewerker van de stichting in Tweckelerveld aan het werk gaat resulteert dit in mei 2008 tot de realisatie van het eerste Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

Huidige Netwerk (mei 2008 t/m heden)

2. Welke actoren zijn bij het project betrokken en hoe kunnen deze getypeerd worden?

Bij de beantwoording van de tweede deelvraag is ingegaan op de verschillende betrokken actoren binnen het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld en hoe deze getypeerd kunnen worden. Aangezien het een samenvatting betreft zal de typering zich beperken tot het kort beschrijven van de drie initiërende actoren. Wat betreft de overige actoren zal volstaan worden met het benoemen van de desbetreffende actoren.

Stichting FC Twente Scoren in de Wijk

De stichting is vanaf het begin betrokken bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Momenteel bestaat de personele betrokkenheid van de stichting bij het project in Tweckelerveld uit projectleider Drees Kroes en projectmedewerker Dennis Wiggers. De belangrijkste inhoudelijke doelstelling bij het project vanuit de optiek van de stichting is dat het uitbreiden van het aantal adoptiewijken goed aansluit bij de solidariteitspijler van FC Twente. Wat betreft de inbreng van hulpbronnen in het project kan gesteld worden dat de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk geld, personeel, goederen en kennis/expertise inzet. De stichting vervult binnen het project in bepaalde mate zowel een uitvoerende, een inhoudelijke als een regierol.

Stadsdeel Noord

Stadsdeel Noord is vanaf het begin bij het project betrokken aangezien het aller eerste initiatief tot het opzetten van het project in Tweckelerveld van oud stadsdeelmanager Jan Bron afkomstig is. Momenteel bestaat de personele betrokkenheid uit de huidige stadsdeelmanager (tevens voorzitter van de stuurgroep) en de projectleidster van het stadsdeel die coördinerend is naar de werkgroepen toe. De belangrijkste doelstelling vanuit het stadsdeel bij het initiëren van het project is dat het Scoren in de Wijk project als middel wordt gezien dat de leefbaarheid van Tweckelerveld op peil kan houden en verhogen. Wat betreft hulpbronnen zet Stadsdeel Noord geld, personeel, goederen, kennis/expertise en bevoegdheden in. Stadsdeel Noord vervult binnen het project in bepaalde mate zowel een uitvoerende, een inhoudelijke als een regierol.

Domijn

Ook de woningbouwcorporatie Domijn is vanaf het begin betrokken bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Momenteel bestaat de personele betrokkenheid uit de projectcoördinator en de consulent wijkbeheer. De belangrijkste inhoudelijke doelstellingen

voor Domijn bij het initiëren van het project zijn het verbeteren van de leefbaarheid en de wooncondities van Tweckelerveld. Aan hulpbronnen brengt Domijn geld, personeel, kennis/expertise en bevoegdheden in. Domijn vervult binnen het project in bepaalde mate zowel een uitvoerende als een regierol. De inhoudelijke rol van Domijn is wat kleiner.

De niet initiërende actoren zijn:

- ROC van Twente
- Werkplein Enschede
- Alifa
- VV Rigtersbleek
- Livio
- Saxion Hogescholen
- Universiteit Twente (UT)
- Menzis
- FC Twente

Vervolgens is met betrekking tot de actoren op een drietal aspecten ingegaan:

- *Overeenkomstigheid van Doelstellingen:* Ingegaan is op de doelstellingen van de betrokken actoren. Vastgesteld is dat zowel de door de actoren feitelijk beschreven doelstellingen als de percepties wijzen op een grote mate van overeenkomstigheid van doelstellingen. Van alle betrokken actoren kan gesteld worden dat de doelstellingen om aan het project deel te nemen gerelateerd zijn aan de algemene doelstelling met betrekking tot het verbeteren van de leefbaarheid van Tweckelerveld. Ofschoon er over de doelen een grote mate van overeenstemming was, bleken er in de praktische uitvoering wel visieverschillen te zijn. Hiernaast bleek er onder bepaalde actoren ook onduidelijkheid te zijn over zowel de doelen als de praktische uitvoering. De visieverschillen ten aanzien van de praktische uitvoering en de zojuist genoemde onduidelijkheid blijken deels teruggevoerd te kunnen worden op de pragmatische aanpak van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk. Een dergelijke aanpak impliceert namelijk een situatie waarbij op voorhand niet altijd sprake is van volledige duidelijkheid over de praktische uitvoering.
- *De houding van de betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking:* Er bleek onder de betrokken actoren een over het algemeen welwillende houding te zijn ten aanzien van de samenwerking. Ofschoon er in termen van welwillendheid van actoren geen spanning viel te constateren is er wel een spanning geconstateerd tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk enerzijds en de andere actoren anderzijds. Terwijl de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk puur naar de Scoren in de Wijk doelstellingen kijkt hebben de andere actoren in de samenwerking naast de aan Scoren in de Wijk gerelateerde doelstellingen ook nog vele andere doelstellingen. De zojuist benoemde spanning blijkt zich het duidelijkst te manifesteren tussen de initiërende actoren. Hiernaast is ook vastgesteld dat een aantal actoren een minder welwillende houding heeft ten aanzien van tijdelijke samenwerkingsverbanden zoals het Scoren in de Wijk project en een meer welwillende houding heeft ten aanzien van structurele samenwerkingsverbanden. Actoren hebben een grotere bereidheid te investeren in projecten met een structureel karakter dan in projecten met een tijdelijk karakter.
- *De visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking:* Vastgesteld is dat er onder de betrokkenen ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking in het algemeen veel onduidelijkheid is. Vervolgens

is ingegaan op de regierol in de samenwerking. Er is een visieverschil geconstateerd tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en Stadsdeel Noord. Terwijl Stadsdeel Noord van mening is dat ze vanwege hun positie in de wijk het beste zelf de regierol kunnen vervullen, wordt een dergelijke regierol vanuit de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk als rem op de innovatiekracht van het project gezien. Beschreven is vervolgens dat het verschil van visie ten aanzien van de rolverdeling een negatief effect heeft op de samenwerking. Ook is vastgesteld dat de onduidelijkheid over de rolverdeling aan het begin van het project er aan heeft bijgedragen dat de initiërende actoren met verschillende verwachtingen ten aanzien van de rolverdeling het project zijn begonnen.

Vervolgens is bij de beantwoording van deelvraag 3 ingegaan op de relaties tussen de betrokken actoren in het netwerk.

3.Hoe kunnen de relaties tussen de betrokken actoren worden getypeerd?

Relaties tussen actoren in een netwerk kunnen op verschillende aspecten beschreven worden. In dit onderzoek is ingegaan op de volgende punten:

- *De sterkte van relaties tussen actoren:* De sterkte van de relaties tussen actoren kan op basis van verschillende aspecten in kaart worden gebracht. In dit onderzoek is de sterkte van de relaties op basis van wederzijdse bevestiging, contactfrequentie en meervoudigheid inzichtelijk gemaakt. Het belang van het in kaart brengen van de sterkte van relaties zit hem erin dat zo inzichtelijk wordt welke actoren in de samenwerking relatief sterk met elkaar verbonden zijn. Vastgesteld is dat de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord, Domijn, Werkplein Enschede, ROC van Twente, Alifa en VV Rigtersbleek onderling relatief sterk met elkaar verbonden zijn.
- *Persoonlijke en Formele relaties:* Vastgesteld is dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld uit een combinatie van zowel persoonlijke als formele relaties bestaat.
- *Afhankelijkheidsrelaties: Symbiotisch/Concurrerend:* In een netwerk kan er sprake zijn van relaties tussen actoren die elkaar aanvullen (symbiotisch), maar ook van relaties tussen actoren waarin er sprake is van overlap waardoor er concurrentie ontstaat. Vastgesteld is dat er in de samenwerking over het algemeen in een zeer grote mate sprake is van symbiotische afhankelijkheidsrelaties en in een zeer geringe mate van concurrerende afhankelijkheidsrelaties. Wel is er tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en VV Rigtersbleek in bepaalde mate een concurrerende afhankelijkheidsrelatie vastgesteld. Er zit namelijk een overlap in de projecten die beide actoren willen realiseren waardoor er zowel concurrentie plaatsvindt op resultaten (gerealiseerde projecten) als op hulpbronnen (budget).
- *Vertrouwen in Relaties:* Met betrekking tot het vertrouwen in het algemeen is vastgesteld dat daar in de samenwerking in redelijk voldoende mate sprake van is. Ook is ingegaan op het feit dat het gebrek aan duidelijkheid ten gevolge van een gebrekkige communicatie af en toe wat frictie veroorzaakt tussen bepaalde actoren in de samenwerking. Door een gebrekkige communicatie worden namelijk onder andere argumenten niet gehoord, afspraken niet nagekomen en zijn de doelstellingen niet altijd even scherp en helder geformuleerd.
- *De relaties buiten het netwerk:* Met betrekking tot de relaties buiten het netwerk is vastgesteld dat het merendeel van de actoren aangeeft niet met andere actoren buiten

het netwerk samen te werken ten behoeve van de Scoren in de Wijk doelstellingen. Hiernaast bleek er ook een aantal actoren te zijn die wel samenwerkt met actoren buiten het netwerk voor de realisatie van de doelstellingen met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld.

Bij de beantwoording van deelvraag 4 is ingegaan op de posities van actoren en van groepen van actoren in de samenwerking.

4. Hoe kunnen de posities van actoren en groepen van actoren in het netwerk worden getypeerd?

Bij het bespreken van de posities van actoren en groepen van actoren in het netwerk is ingegaan op de volgende aspecten:

- *De centraliteit van essentiële actoren in het netwerk:* Van belang is het om in kaart te brengen in hoeverre essentiële actoren centraal staan in het netwerk. De centraliteit van een actor kan bepaald worden door te kijken naar de hoeveelheid relaties die een actor heeft met de andere actoren in het netwerk. Vastgesteld is dat FC Twente, De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord, Domijn, ROC van Twente en het Werkplein Enschede als meest essentiële actoren worden beoordeeld. Ingegaan is vervolgens op het feit dat deze actoren allen zeer centraal staan in het netwerk. Op basis daarvan is de conclusie getrokken dat er geen actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld zijn die, gegeven hun essentiële inbreng, centraler in het netwerk zouden moeten komen te staan.
- *De dichtheid van het netwerk:* De dichtheid van een netwerk is de mate van onderlinge verbondenheid van de actoren in het netwerk. De dichtheid wordt bepaald door te kijken naar het totaal aantal aanwezige relaties in het netwerk in verhouding tot het totaal aantal mogelijke relaties. Vastgesteld is dat de dichtheid van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld zeer hoog is. Geconstateerd is dat alle actoren in het netwerk door tenminste één relatie direct of indirect met elkaar verbonden zijn. Als voordeel van de relatief hoge dichtheid is benoemd dat er geen actoren of groepen van actoren nauwelijks met elkaar verbonden zijn waardoor de kans op het gevaar dat essentiële informatie niet alle actoren bereikt zeer klein is. Als nadeel is genoemd dat er niet duidelijk groepen kunnen worden onderscheiden in het netwerk waardoor de structuur van het netwerk tamelijk complex is. Vastgesteld is dat de tamelijk complexe structuur er aan bijdraagt dat er onder de actoren een zekere mate van onduidelijkheid heerst ten aanzien van de projecten, de doelen en de praktische uitvoering.

Vervolgens is in deelvraag 5 ingegaan op de succesbepaling van het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld.

5. Hoe is het succes van de samenwerking te typeren en in hoeverre is er sprake van succes?

Bij de succesbepaling van het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld is er in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen succes op organisatieniveau en succes op netwerkniveau. Bij het succes op organisatieniveau is ingegaan op de vraag in hoeverre het Scoren in de Wijk project bijdraagt aan de realisering van de door de individuele organisaties gestelde doeleinden. Bij het succes op netwerkniveau is naast op de bereiking

van de netwerkdoelen ook op een aantal andere aspecten ingegaan op basis waarvan mede het succes op netwerkniveau bepaald kan worden.

De succesbepaling op organisatieniveau:

- *Succes op organisatieniveau:* Het succes op organisatieniveau is vastgesteld aan de hand van de percepties van de verschillende betrokken actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Inzicht is verkregen in het feit dat het succes op organisatieniveau relatief hoog is. Het merendeel van de respondenten geeft aan het in meerdere mate eens te zijn met de stelling dat het Scoren in de Wijk project bijdraagt aan de realisering van de door hun organisatie gestelde doeleinden.

Bij de succesbepaling op netwerkniveau is ingegaan op de volgende aspecten:

- *Ontwikkeling in Ledenaantal:* Vastgesteld is dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project op het gebied van de ontwikkeling in termen van ledenaantal succesvol is. Beschreven is dat het destijds jonge netwerk na een relatief sterke groei van actoren in 2008 en 2009 erin is geslaagd in 2010 als een volwassen netwerk in termen van ledenaantal in evenwicht te blijven.
- *Diensten in het Netwerk:* Aangezien er in dit onderzoek geen aandacht is besteed aan de vraag in hoeverre de gerealiseerde projecten aansluiten bij de behoeften van de doelgroep is het op dit punt niet mogelijk een oordeel te geven over de mate van succes. Volstaan is met het overzichtelijk weergeven van de in de verschillende werkgroepen gerealiseerde projecten.
- *De aanwezigheid van een Netwerk Administratieve Organisatie (NAO):* In het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld bleek er geen sprake te zijn van één centrale actor die verantwoordelijk is voor de financiën, de administratie en de coördinatie van de samenwerking. Geconcludeerd is dat de taken van een NAO voor een groot gedeelte gezamenlijk door de stichting en Stadsdeel Noord worden vervuld. Ook is vastgesteld dat de stuurgroep hierin een rol speelt.
- *Netwerkdoelen:* Vastgesteld is dat de respondenten over het algemeen neutraal tot licht positief gestemd zijn over het bereiken van de doelen van het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld.
- *Innovatiekracht:* Ofschoon de visies ten aanzien van de innovatiekracht tamelijk verdeeld bleken te zijn was het algemene beeld licht positief. Vastgesteld is ook dat het project in Twekkelerveld in termen van innovatiekracht minder succesvol is dan het project in de Berflo Es in Hengelo.

Bij de beantwoording van deelvraag zes is ingegaan op de factoren die van invloed zijn geweest op het verloop en het succes van de samenwerking. Dit zijn de zogenoemde beïnvloedingsvariabelen.

6. Welke factoren hebben de samenwerking tussen de betrokken actoren beïnvloed?

Op basis van het theoretisch kader is een aantal factoren besproken waarvan verondersteld wordt dat deze van invloed zijn op het succes van de samenwerking. Een nadere uiteenzetting van de invloed van deze factoren is te vinden in hoofdstuk 6.

Toekomstig functioneren van het netwerk

7. Op welke wijze kan de samenwerking tussen de betrokken actoren worden verbeterd?

Er zijn aanbevelingen gedaan waarvan op basis van de in dit onderzoek verkregen inzichten verondersteld wordt dat deze de samenwerking tussen de betrokken actoren zullen verbeteren. Centraal bij deze aanbevelingen staan de bevindingen die gedaan zijn ten aanzien van de bij deelvraag 6 besproken factoren. Deze samenvatting zal worden afgesloten met een overzicht van de aanbevelingen. De aanbevelingen zijn geordend overeenkomstig de indeling van de factoren als besproken in deelvraag 6.

Ontstaanswijze: Lokaal initiatief vs. Van bovenaf opgelegd

- Van belang is het om ten aanzien van toekomstige samenwerkingsverbanden er zorg voor te dragen dat er in de totstandkomingfase een grotere betrokkenheid is op het niveau van de werkvloer zodat het project op meer draagvlak in termen van onder andere de inbreng van hulpbronnen kan rekenen.
- Van belang is het om een drijvende kracht in de huidige samenwerking in kaart te brengen en ervoor te zorgen dat deze persoon in het project betrokken raakt. Een dergelijke kracht zal als verbindende schakel kunnen fungeren tussen zowel het bestuurlijk niveau als het uitvoerend niveau en daarbij ook met de wijk zelf.

(Gepercipieerde) overeenkomstigheid van doeleinden

- Draag zorg voor een grotere betrokkenheid bij het project op het niveau van de werkvloer zodat er meer duidelijkheid zal ontstaan ten aanzien van de praktische uitvoering.
- Draag zorg voor een goede communicatie van het feit dat de onorthodoxe pragmatische aanpak van de stichting (op voorhand) een zekere mate van onduidelijkheid ten aanzien van de praktische uitvoering impliceert.
- Draag zorg voor een goede communicatie van zowel de doelstellingen van de samenwerking in het algemeen als van de verschillende projecten zodat hier meer duidelijkheid over zal ontstaan.

De houding ten aanzien van de samenwerking

- Met name de initiërende actoren dienen meer begrip te tonen voor elkaars belangen/doelstellingen (op andere niveaus; organisatieniveau en netwerkniveau).
- Draag er zorg voor dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld afkomt van het imago van "tijdelijkheid". Dit kan worden bewerkstelligd door bepaalde projecten in te bedden in andere betrokken organisaties of samenwerkingsverbanden in Tweckelerveld. Ook zou vanuit het stichtingsbestuur ten aanzien van bepaalde projecten de toezegging kunnen worden gedaan dat deze een meer structureel karakter krijgen zodat de betrokken actoren in grotere mate bereid zijn te investeren in dergelijke projecten.
- Schep tijdig duidelijkheid over de toekomst van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

De visie ten aanzien van de rolverdeling

- Draag zorg voor meer duidelijkheid ten aanzien van de rolverdeling in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in het algemeen en ook in de verschillende deelprojecten. Zowel in de stuurgroep als in de werkgroepen dient beter gecommuniceerd te worden over wat de rollen zijn van de verschillende organisaties in de projecten.
- De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en Stadsdeel Noord dienen met elkaar in gesprek te gaan ten aanzien van het geconstateerde visieverschil over de regie in het netwerk. Van belang hierbij is dat beide partijen dienen in te zien dat het niet gaat om de vraag *wie* de regie/coördinatie functie in een netwerk vervult, maar dat het gaat om vanuit het belang van het netwerk te kijken naar *hoe* aan een *gedeelde* coördinatie/regie functie die inherent is aan de complexiteit binnen een netwerk kan worden vormgegeven. Van belang is in dit gesprek in te gaan op de in dit onderzoek gedane constatering dat het wellicht goed zou zijn als de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk een wat vrijere en onafhankelijker rol in de samenwerking zal vervullen.
- Het zou goed zijn als de projectmedewerker van Scoren in de Wijk in Tweckelerveld voor de helft van de tijd op een andere locatie in de wijk zal worden gehuisvest. Momenteel is de projectmedewerker in hetzelfde gebouw als Stadsdeel Noord gehuisvest. Van belang is dat de projectmedewerker op een wat grotere afstand van de gemeentelijke actor opereert en daarbij tegelijkertijd een meer centrale positie in de wijk inneemt. Hierdoor zal de projectmedewerker beter in staat zijn om een onafhankelijke rol te vervullen en tevens een verbeterde binding met de wijk te bewerkstelligen.

Afhankelijkheidsrelaties

- De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en VV Rigtersbleek dienen met elkaar in gesprek te gaan om zo tot een betere afstemming van projecten te komen waardoor concurrentie in de samenwerking voorkomen kan worden.

Vertrouwen in relaties

- De communicatie tussen zowel de actoren onderling als in en tussen de werkgroepen en de stuurgroep dient te worden verbeterd zodat er meer duidelijkheid zal zijn ten aanzien van argumenten, afspraken en doelstellingen.

Posities van essentiële actoren

Uitbreiding van de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld met de onderstaande actoren zal in overweging genomen dienen te worden. Van belang is te benoemen dat zowel De Wijkraad Tweckelerveld als Het Samenwerkingsverband Tweckelerveld belangrijke actoren zijn om mee samen te werken voor het project als geheel. Samenwerking met die twee actoren creëert namelijk voorzieningen in het netwerk waarmee de inwoners van Tweckelerveld hun wensen en behoeften kenbaar kunnen maken. Een uitbreiding van de samenwerking met die twee actoren zal het Scoren in de Wijk netwerk in Tweckelerveld in staat stellen in grotere mate in te spelen op de behoefte van de doelgroep.

- De Wijkraad Tweckelerveld
- Het Samenwerkingsverband Tweckelerveld

- De basisscholen in Twekkelerveld (Brede School)
- De TOS (Twentse Ondernemers Sociëteit)

(Overige Aanbevelingen)

Verwachtingen

- De initiërende actoren dienen duidelijker te communiceren ten aanzien van wat ze van de samenwerking in het algemeen en van de andere (initiërende) actoren in de samenwerking verwachten.

Inleiding en Probleemstelling

In 2002 kwam Drees Kroes, voormalig projectleider van het bureau Opmaat en oud-ambtenaar van de gemeente Hengelo, met het idee om de voetbalclub FC Twente een maatschappelijke rol te laten spelen in de Hengelose wijk Berflo Es. In 2003 benadert Drees Kroes Joop Munsterman, toen nog lid van de Raad van Commissarissen van FC Twente, en legt zijn idee uit. De club is enthousiast, omdat participatie binnen dergelijke projecten goed aansluit bij de maatschappelijke rol die FC Twente in haar beleidplannen beschrijft. Na goedkeuring vanuit de Raad van Commissarissen van FC Twente weet Drees Kroes ook de gemeente Hengelo te overtuigen van het belang van het project. De steun van gemeente Hengelo kan gezien worden als een beslissing die mede onder invloed van een groeiende aandacht en belangstelling voor een wijkaanpak met daarin een maatschappelijk rol voor professionele voetbalclubs is genomen. Eind 2004 is aan het project door het ministerie van VROM subsidie toegekend. In het kader van de VROM-experimenten is de subsidie toegekend, omdat het een vernieuwend project betreft met de inbreng van sport en een stichting waarin verschillende organisaties participeren. De samenwerking tussen onder andere initiator Drees Kroes, gemeente Hengelo en FC Twente in verband met het project “Berflo Es, Adoptiewijk FC Twente” heeft op 15 juli 2005 geresulteerd in de oprichting van de stichting FC Twente, Scoren in de Wijk. *De stichting zal zich samen met de organisatie van FC Twente inzetten 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* (Broeze, 2007, p. 31). Inmiddels zijn er in de Berflo Es diverse deelprojecten van de grond gekomen op onder andere de gebieden sport, scholing, gezondheid en betrokkenheid. Over de totstandkoming van de samenwerking tussen de verschillende organisaties die participeren in het project “Berflo Es, Adoptiewijk FC Twente” is in 2007 een afstudeerscriptie verschenen. In de scriptie wordt vanuit een netwerk optiek ingegaan op het ontstaan van de samenwerking tussen de verschillende organisaties en de factoren die de samenwerking beïnvloeden (Broeze, 2007). Een scriptie die gezien kan worden als een vervolg op die van Broeze is in 2008 verschenen (Meppelink, 2008). Meppelink gaat onder andere in op de veranderingen van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es.

Mede onder invloed van het succes van diverse projecten die onder de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk in de Berflo Es tot stand zijn gebracht is het idee ontstaan om het aantal zogenaamde supportwijken waarin dergelijke projecten plaatsvinden uit te breiden. Het aantal supportwijken is met Tweekelerveld en Velve Lindenhof, beide in Enschede gevestigd, inmiddels uitgegroeid naar drie. Allereerst is Tweekelerveld als supportwijk toegetreden. Volgens het Scoren in de Wijk jaarverslag van 2006 is er na een korte voorbereiding op 17 december 2006 samen met de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk een convenant getekend door de gemeente Enschede, Stadsdeel Noord en de woningbouwcorporatie Domijn. Hierin uiten de verschillende partijen hun steun voor de wijk Tweekelerveld als supportwijk naar het Hengelose voorbeeld van de Berflo Es. Na het sluiten van een convenant op 10 november 2007 is ook de Enschedese wijk Velve Lindenhof een supportwijk van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk geworden. In januari 2008 heeft er een miniconferentie plaatsgevonden en op 22 oktober 2008 was de officiële aftrap. Gesteld kan worden dat er binnen beide Enschedese wijken al enige tijd projecten worden uitgevoerd onder naam van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk. Terwijl het proces van de totstandkoming en de samenwerking tussen de betrokken organisaties in de Hengelose wijk De Berflo Es in 2007 in kaart is gebracht heeft een dergelijke procesevaluatie voor de beide Enschedese supportwijken

nog niet plaats gevonden. In overleg met de stichting en de Universiteit Twente is besloten in dit onderzoek de samenwerking in de wijk Tweckelerveld centraal te stellen. Interessant is het om te onderzoeken hoe dit proces zich in Tweckelerveld heeft voltrokken. Te meer, omdat de aanpak in Tweckelerveld verschilt met die van Hengelo. In Hengelo wordt de wijze waarop Scoren in de Wijk opereert getypeerd als flexibel en zelfstandig waardoor snel kan worden ingespeeld op ontwikkelingen (SIDW Jaarrapportage 2009, p. 2). Als oorzaken hiervoor worden het zelfstandig opereren van de organisatie zelf genoemd maar ook de rol van de Welbions (woningcorporatie) en van de gemeente Hengelo die het project krachtig ondersteunen. In tegenstelling tot Hengelo is er in Tweckelerveld in mindere mate sprake van zelfstandig opereren (SIDW Jaarrapportage 2009, p. 2). Dit komt, omdat de projectmedewerker van Scoren in de Wijk in Tweckelerveld “meelift” met Stadsdeel Noord. De functionaris wordt daarin stevig ondersteund door een aantal stadsdeelambtenaren en de gemeentelijke projectleider van Scoren in de Wijk in Enschede. Ofschoon het als voordeel wordt gezien, blijkt in de praktijk dat de functionaris ook rekening moet houden met het beleid van Stadsdeel Noord. Verder is direct contact met het centrale gemeentelijke apparaat, zoals dit in Hengelo wel mogelijk is, in Enschede niet mogelijk omdat de communicatie via Stadsdeel Noord verloopt (SIDW Jaarrapportage 2009, p. 2). Aangezien de betrokkenheid van de gemeentelijke actor binnen de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld zich beperkt tot het niveau van het stadsdeel, zal bij het in kaart brengen van de betrokkenheid van de gemeentelijke actor binnen het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld Stadsdeel Noord centraal staan. Het onderzoek, wat zich zal richten op de totstandkoming en het verloop van de samenwerking tussen de betrokken actoren bij het Scoren in de Wijk project binnen de Enschedese wijk Tweckelerveld sluit goed aan bij de wensen die vanuit de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk worden geuit. In de jaarrapportage van 2009 wordt gesteld dat de organisatie en werkwijze in Enschede de komende tijd wat nadere aandacht vergen met het oog op eventuele bijstelling.

Nu zal worden ingegaan op de probleemstelling.

Probleemstelling

Welke actoren en factoren spelen en speelden een rol in de totstandkoming en het verloop van de samenwerking binnen het Scoren in de Wijk project in de Enschedese supportwijk Tweckelerveld en op welke wijze kan de samenwerking worden verbeterd?

Om de probleemstelling te beantwoorden is een zevental deelvragen geformuleerd. De eerste deelvraag richt zich op de totstandkoming van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project. Het doel van deze vraag is om inzichtelijk te maken hoe het netwerk is ontstaan en welke actoren daarbij betrokken zijn geweest. Duidelijk dient te zijn dat deze vraag ter inleiding dient voor de deelvragen 2 t/m 6 die gericht zijn op het beschrijven van het huidige netwerk. Ofschoon het totstandkomingproces van een netwerk zich goed leent voor een volledige scriptie is er in dit onderzoek voor gekozen het te zien als informatieve inleiding die er voor zorg draagt dat met een grotere mate van begrip naar het huidige netwerk kan worden gekeken. Van belang is namelijk dat netwerken worden beschouwd tegen de achtergrond van de ontwikkeling die ze hebben doorgemaakt. Een belangrijk argument dat bij deze keuze in ogenschouw is genomen betreft het feit dat het lastig is om de bij vraag 2 t/m 5 genoemde aspecten retrospectief te beantwoorden. Aangezien het totstandkomingproces van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld zich reeds enkele jaren geleden heeft voltrokken kan het zo zijn dat een aantal van de mensen die zullen worden geïnterviewd niet betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van het netwerk. Hiernaast kunnen de

herinneringen van de geïnterviewden met betrekking tot de totstandkomingfase beïnvloed zijn door de huidige situatie van het netwerk. In dit onderzoek is er dan ook voor gekozen de nadruk te leggen op het beschrijven en waar mogelijk het verklaren van de huidige stand van zaken van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. De deelvragen 2 t/m 5 gaan in op de beschrijving van diverse aspecten van het netwerk. De zesde deelvraag betreft een verklarende vraag die inzichtelijk probeert te maken welke factoren de samenwerking tussen de betrokken actoren hebben beïnvloed. Deze deelvraag, behorend tot de deelvragen met betrekking tot het huidige netwerk, is wel retrospectief van karakter. De zevende deelvraag richt zich op het toekomstig functioneren van het netwerk. Op basis van de bij deelvraag zes verkregen inzichten zullen aanbevelingen worden gedaan ten einde de toekomstige samenwerking tussen de betrokken actoren in termen van succes te verbeteren. Van belang is te vermelden dat het onderzoek het best getypeerd kan worden als een formatieve procesevaluatie. De kern van het onderzoek betreft een evaluerende beschrijving van de samenwerking binnen het Scoren in de Wijk project in de Enschede wijk Tweekelerveld om in kaart te brengen welke aanpassingen gedaan kunnen worden ten einde het succes van de samenwerking te vergroten. Hieronder worden de deelvragen die leidend zullen zijn voor het onderzoek geformuleerd. Op deze deelvragen zal in de conclusie van het theoretisch kader worden teruggekomen. Dan zal een bondig overzicht worden gegeven van de concepten die gebruikt zullen worden bij de beantwoording ervan.

Totstandkoming

1. Hoe is het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld tot stand gekomen?

Huidige Netwerk

2. Welke actoren zijn bij het project betrokken en hoe kunnen deze getypeerd worden?
3. Hoe kunnen de relaties tussen de betrokken actoren worden getypeerd?
4. Hoe kunnen de posities van actoren en groepen van actoren in het netwerk worden getypeerd?
5. Hoe is het succes van de samenwerking te typeren en in hoeverre is er sprake van succes?
6. Welke factoren hebben de samenwerking tussen de betrokken actoren in het netwerk beïnvloed?

Toekomstig functioneren

7. Op welke wijze kan de samenwerking tussen de betrokken actoren in het netwerk worden verbeterd?

Hoofdstuk 1 Theoretisch kader

Inleiding

Mede gezien eerdere onderzoeken van onder andere Broeze (2007) en Meppelink (2008) is gekozen om het proces van de totstandkoming en de samenwerking van de verschillende betrokkenen bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld vanuit een netwerkoptiek te onderzoeken. In dit theoretisch kader zullen relevante theorieën en concepten vanuit de academische literatuur uiteen worden gezet. Aangezien het van belang is allereerst enig begrip te krijgen van wat er onder een netwerk verstaan wordt zal in paragraaf 1 het netwerkconcept nader worden uitgewerkt. Het netwerk zal beschreven worden als een coördinatiemechanisme dat als alternatief kan worden beschouwd voor zowel het hiërarchische als het marktgerichte coördinatiemechanisme. Afgesloten zal worden met een bondige definitie van een netwerk die in dit onderzoek zal worden gehanteerd. In paragraaf 2 zal worden ingegaan op het ontstaan van netwerken. Aspecten die van invloed zijn op het ontstaan van netwerken zullen worden besproken. In paragraaf 2 zal ook blijken dat dergelijke aspecten nog lang kunnen doorwerken bij de verdere ontwikkeling van het netwerk. Paragraaf 3 gaat in op de actoren in een netwerk. Vanuit zowel de structurele als de strategische benadering zal op de actoren en hun participatie in netwerken worden ingegaan. Vervolgens zal worden ingegaan op de relatie tussen beide benaderingen. De relatie tussen structuur en strategie zal als een interactieve relatie worden getypeerd. Ook zullen de motieven voor samenwerking worden besproken waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen eigen belang en altruïstische motieven. Tot slot zal specifiek op de houding en visie van bepaalde actoren ten aanzien van de samenwerking en de rolverdeling in het netwerk worden ingegaan. Paragraaf 4 gaat in op de relaties tussen actoren en de posities van individuele of groepen van actoren in een netwerk. Eerst zal worden ingegaan op wat een relatie tussen actoren in een netwerk inhoudt. Vervolgens zullen diverse aspecten en kenmerken van een relatie worden besproken. Tevens zullen de relaties buiten het netwerk, de niet netwerkrelaties, worden besproken. Op basis van de in het eerste gedeelte behandelde relaties focust het tweede gedeelte van paragraaf 4 zich op de posities van actoren in een netwerk. De centraliteit van actoren zal worden besproken. Ook zal worden ingegaan op de posities van groepen van actoren binnen een netwerk. Het betreft hier de zogenaamde componenten en klieken. Paragraaf 5 gaat in op wat er onder het succes van samenwerking verstaan wordt. Na eerst drie verschillende succesniveaus te hebben besproken zal worden ingegaan op de succesniveaus die relevant zijn voor dit onderzoek. Dit zijn respectievelijk het Netwerkniveau en het Organisatieniveau. Paragraaf 6 betreft een uiteenzetting van beïnvloedingsfactoren van de samenwerking tussen actoren in een netwerk. Bij de uiteenzetting van de beïnvloedingsfactoren wordt onderscheid gemaakt tussen de factoren die betrekking hebben op het ontstaan van het netwerk, de actoren en de relaties en posities van actoren. In paragraaf 7 zal een kernachtig overzicht worden gegeven van de te gebruiken concepten per deelvraag. Het theoretisch kader zal worden afgesloten met een methodologie paragraaf.

§1.1 Het netwerk als alternatief coördinatiemechanisme

Netwerken kunnen worden gezien als een alternatief coördinatiemechanisme voor zowel het hiërarchische als het marktgerichte coördinatiemechanisme. Om een beter begrip te krijgen van wat een netwerk als coördinatiemechanisme inhoudt zullen eerst bondig het marktgerichte en het hiërarchische coördinatiemechanisme worden besproken. Vervolgens zal wat dieper worden ingegaan op netwerken als coördinatiemechanismen.

Een belangrijk kenmerk van de markt is dat actoren op basis van horizontale relaties competitief hun eigen belang nastreven (Hazeu, 2007, 29-41). De onderlinge competitie en niet vaste relaties waarin economische transacties door middel van contracten worden bewerkstelligd zijn belangrijke kenmerken van de markt als coördinatiemechanisme. Het marktgerichte coördinatiemechanisme kan worden getypeerd als multi-centrisch vanwege de aanwezigheid van verschillende actoren.

Het coördinatiemechanisme dat tegenovergesteld is aan het marktgerichte is de hiërarchie. Een belangrijk kenmerk van de hiërarchie is dat mensen op basis van verticale relaties het belang van de organisatie nastreven. De regels die vanuit de top van de hiërarchie worden vastgesteld zijn leidend bij het handelen van de mensen binnen de organisatie. Het hiërarchische coördinatiemechanisme kan getypeerd worden als uni-centrisch vanwege het feit dat slechts één hiërarchische actor coördineert.

Een netwerk kan worden gezien als een coördinatiemechanisme dat elementen van het marktgerichte en het hiërarchische coördinatiemechanisme bevat. Een netwerk als coördinatiemechanisme kan noch als uni-centrisch noch als multi-centrisch worden getypeerd. Vanwege het feit dat een netwerk zowel elementen van de markt als van de hiërarchie bevat kan het als pluri-centrische worden getypeerd (Kersbergen & Waarden, p.148, 2004). Kenmerkend voor een netwerk is de participatie van private actoren zoals bedrijven (markt) en publieke actoren zoals een gemeente (hiërarchie). Binnen een netwerk hebben actoren, die gezien kunnen worden als lid van het netwerk, in een zekere mate van duurzaamheid contact met elkaar. Actoren binnen een netwerk handelen op basis van zowel individuele als gemeenschappelijke belangen (Heffen & Klok, 2000, p.4).

Het netwerk als coördinatiemechanisme, in de academische literatuur vaak als “a mode of governance” beschreven, is de afgelopen decennia steeds populairder geworden. De opkomst van netwerken bij onder andere het creëren en implementeren van beleid kan worden geplaatst in een ontwikkeling die in de academische literatuur vaak als “de shift van government naar governance” wordt beschreven (Kersbergen & Waarden, 2004, p. 143). Met deze shift wordt op een ontwikkeling gedomd waarin de traditionele rol van de overheid als centrale regelgever, uitvoerder of dienstverlener verandert naar een overheid die meer op afstand blijft (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 31). In deze meer modernere rol is de overheid in meerdere mate slechts een actor in het netwerk dat bestaat uit zowel publieke als private actoren. Van belang is te beseffen dat de rol van de overheid in netwerken kan verschillen. Terwijl de overheid in het ene netwerk een vrij dominante rol kan spelen is het goed mogelijk dat de overheid zich in een ander netwerk meer op afstand houdt. Dergelijke netwerken bestaan op verschillende niveaus. Variërend van internationaal tot netwerken op lokaal niveau. Vanuit de focus van dit onderzoek zal de aandacht worden gevestigd op netwerken op lokaal niveau. Het netwerk dat in de Enschedese wijk Tweekelerveld is ontstaan rondom het Scoren in de Wijk project kan worden beschouwd als een netwerk op lokaal of buurtniveau. Ofschoon er in de literatuur tal van shifts worden besproken om de zojuist besproken moderne rol van de overheid en betrokkenheid van diverse soorten actoren te duiden zal nu kort worden ingegaan op een shift die vanwege de focus op lokale netwerken relevant is. Het betreft hier de verschuiving van publieke naar semipublieke en private actoren

(Kersbergen & Waarden, p.154, 2004). Vanuit de optiek van lokale netwerken wordt hiermee bedoeld op een verschuiving van de rol van de gemeente bij onder andere het creëren en implementeren van beleid. In meerdere mate zal de gemeente als actor onderdeel uitmaken van het netwerk en hierin samenwerken met zowel semipublieke als private actoren. Van belang is te begrijpen dat een bepaalde mate van onderlinge wederzijdse afhankelijkheid tussen de betrokkenen actoren een belangrijk aspect is van netwerken. Wanneer een gemeente een bepaald beleid wil uitvoeren is deze afhankelijk van verschillende actoren ten einde het beleid succesvol uit te voeren. Deze actoren zijn op hun beurt ook in meer of mindere mate afhankelijk van elkaar en van de gemeente. Verderop in het theoretisch kader zal op het punt van de afhankelijkheid tussen actoren nader worden ingegaan.

Nu enig inzicht verkregen is in wat een netwerk als coördinatiemechanisme inhoudt zal tot slot een bondige definitie van een netwerk worden besproken. Deze definitie komt overeen met de gehanteerde definitie in de twee vorige onderzoeken van Broeze en Meppelink waaraan reeds gerefereerd is. Volgens de desbetreffende definitie worden netwerken als volgt omschreven: *“Het geheel van min of meer interdependente actoren die met enige duurzaamheid betrokken zijn bij een bepaald beleid, programma of de aanpak van een problematiek”* (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p.47). Bij het in kaart brengen van het netwerk zal in dit onderzoek worden gefocust op de actoren die met enige duurzaamheid betrokken zijn bij het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld.

§1.2 Het ontstaan van netwerken

Van belang is dat netwerken worden beschouwd tegen de achtergrond van de ontwikkeling die ze hebben doorgemaakt. Zoals reeds bij de behandeling van de probleemstelling is vermeld zal, ofschoon het hoofddoel van dit onderzoek het beschrijven en verklaren van het huidige netwerk is, er in dit onderzoek ook op het ontstaan van het netwerk in Tweekelerveld rondom het Scoren in de Wijk project worden ingegaan. Zoals reeds eerder opgemerkt is het dynamische aspect van netwerken zeer kenmerkend. *“De wijze van ontstaan van een netwerk en de verhoudingen die toen golden kunnen nog lange tijd het functioneren van het netwerk beïnvloeden”* (Terpstra, 2004, p. 53). Nu zal kort worden ingegaan op enkele aspecten die een rol spelen bij het ontstaan van netwerken en waarvan verwacht mag worden dat ze nog lang doorwerken.

Het eerste aspect betreft de vraag wie de oorspronkelijke initiatiefnemer is van het netwerk. Netwerken die ontstaan op basis van lokaal initiatief hebben een grotere kans van slagen dan netwerken die van bovenaf zijn opgelegd (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 53). In dit onderzoek zal worden gekeken naar in hoeverre het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld is ontstaan op basis van lokale initiatieven of dat het van bovenaf is opgelegd. Het onderscheid tussen de begrippen “lokaal initiatief” en “van bovenaf opgelegd” kan vergeleken worden met het onderscheid tussen “bottom-up” en “top-down”. Vanuit dit onderscheid zijn netwerken die ontstaan zijn op basis van lokale initiatieven (bottom-up) samenwerkingsverbanden die niet zijn opgedragen door autoritaire gezaghebbende actoren/instituten maar vanuit de samenleving door de burgers zijn geïnitieerd. Het ontstaan van het Scoren in de Wijk netwerk in Hengelo kan getypeerd worden als een netwerk dat op basis van lokale initiatieven is ontstaan. Drees Kroes nam namelijk het initiatief tot het Scoren in de Wijk project in Hengelo. Netwerken die van bovenaf zijn opgelegd (top-down) zijn samenwerkingsverbanden die worden opgelegd door autoritaire gezaghebbende actoren/instituten. Een voorbeeld van een dergelijk netwerk zou zijn wanneer een gemeente, vanuit de lokale optiek gezien een gezaghebbende en autoritaire actor, de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project aan bepaalde actoren in een wijk oplegt.

Een ander relevant punt heeft betrekking op de oorspronkelijke motieven die tot het opzetten van het netwerk hebben geleid. Verwacht wordt dat de oorspronkelijke motieven nog lang doorwerken (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 53). In dit onderzoek zal gekeken worden naar wat de oorspronkelijke motieven van actoren waren om te participeren in het netwerk. Bij de bespreking van de motieven zal onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds het eigen belang (organisatie belang/egoïstisch) en anderzijds het gezamenlijk belang (altruïsme). Tot slot is het voor het ontstaan van een netwerk van belang dat actoren (h)erkennen dat ze in bepaalde mate overeenkomstige of verenigbare doelstellingen hebben waardoor ze samen kunnen gaan werken in een netwerk om die doelstellingen te bereiken. Met andere woorden het herkennen van een gemeenschappelijke strategische agenda draagt bij aan het ontstaan van netwerken (Hay & Richards, 2000, p. 17-18). Van belang is in ogeschouw te nemen dat er een onderscheid dient te worden gemaakt tussen de overeenkomstigheid en de verenigbaarheid in doelstellingen. Onder de overeenkomstigheid in doelstellingen wordt in dit onderzoek de mate verstaan waarin de doelstellingen van de actoren hetzelfde zijn. Onder de verenigbaarheid in doelstellingen wordt in dit onderzoek de mate verstaan waarin de individuele doelstellingen van actoren te verenigen zijn in een samenwerking in netwerkverband. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de visie van de actoren ten tijde van het ontstaan van het netwerk ten aanzien van de verenigbaarheid en overeenkomstigheid in doelstellingen.

Van belang is te beseffen dat op verschillende wijzen naar de aanwezigheid van een eventuele gemeenschappelijkheid en verenigbaarheid van doeleinden kan worden gekeken. Ten eerste kan gekeken worden naar in hoeverre de doeleinden van actoren feitelijk overeenkomen. Hiernaast kan gekeken worden naar de zojuist genoemde (h)erkenning van een gemeenschappelijkheid en/of verenigbaarheid in doeleinden. Het gaat dan om de zogenaamde percepties van actoren van de gemeenschappelijkheid en/of verenigbaarheid in termen van doeleinden. In dit onderzoek zal zowel naar de percepties van actoren worden gekeken als naar de door de actoren beschreven feitelijke doelstellingen.

Het zojuist gemaakte onderscheid tussen feitelijkheid enerzijds en de perceptie van de actor anderzijds houdt enig verband met twee verschillende benaderingen van waaruit netwerken kunnen worden bekeken. Deze twee benaderingen zijn respectievelijk de strategische- en de structurele benadering. Beide benaderingen zullen in de volgende paragraaf uiteen worden gezet. Vanuit beide benaderingen zullen de actoren en hun participatie in netwerken worden belicht. Ook zal worden ingegaan op de relatie tussen beide benaderingen.

§1.3 De Actoren

In deze paragraaf wordt ingegaan op de actoren binnen een netwerk. Actoren en hun participatie in netwerken kunnen vanuit verschillende theoretische invalshoeken benaderd worden. Twee belangrijke benaderingen in het duiden van actoren en hun onderlinge samenwerking zijn de structurele benadering en de strategische benadering. Beide benaderingen zullen worden uitgewerkt. Vervolgens zal worden ingegaan op de relatie tussen en het belang van beide benaderingen. Daarna wordt ingegaan op de mogelijke motieven van actoren om samen te werken. Bij de bespreking hiervan wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds eigen belang en anderzijds altruïstische motieven. Het laatste gedeelte van de paragraaf gaat specifiek in op enkele actoren. Er zal worden ingegaan op de houding en de visie van verschillende typen actoren ten aanzien van de samenwerking en de rolverdeling.

Structurele benadering

Vanuit de structurele benadering ontstaan netwerken vanwege de onderlinge afhankelijkheid tussen actoren. Er kan een hulpbron afhankelijkheidsrelatie en een resultaatafhankelijkheidsrelatie worden onderscheiden. Een hulpbronafhankelijkheidsrelatie is een relatie tussen twee actoren die ontstaat, omdat één of beide actoren afhankelijk zijn van de hulpbronnen die in het bezit zijn van de andere actor. Hulpbronnen die kunnen worden onderscheiden zijn geld, personeel, goederen, kennis/expertise en bevoegdheden (Benson, 1975, p. 232). Ter verduidelijking een korte illustratie van een hulpbronafhankelijkheidsrelatie. Wanneer een doelstelling van het Scoren in de Wijk project is om jonge kinderen een gezondere leefstijl bij te brengen, dan kan er een hulpbronafhankelijkheidsrelatie ontstaan tussen bijvoorbeeld de projectleider van de stichting en een basisschool. De projectleider is afhankelijk van de didactische kennis van de leraren om de kinderen een gezonde leefstijl bij te brengen. De basisschool is afhankelijk van de projectleider in termen van financiële middelen om de tijd en het lespakket dat met het project gepaard gaan te bekostigen. De illustratie laat zien dat hulpbronafhankelijkheid een rol speelt in het ontstaan van relaties tussen actoren. Gegeven de verdeling van de hulpbronnen en de onderlinge afhankelijkheid van actoren ontstaan er samenwerkingsverbanden die zich tot een netwerkstructuur kunnen ontwikkelen waarin actoren participeren. De relevantie voor dit onderzoek zit hem erin te kijken hoe de betrokken actoren in het netwerk te beschrijven zijn in termen van zowel hun hulpbronnen als hun hulpbronafhankelijkheidsrelaties. Een resultaat afhankelijkheidsrelatie is een relatie die ontstaat wanneer de doelbereiking van een actor afhankelijk is van het handelen en de prestaties van een andere actor. Een voorbeeld van een resultaat afhankelijkheidsrelatie is de afhankelijkheid van de gemeente Enschede van het handelen en de prestaties van het Scoren in de Wijk project. Wanneer het Scoren in de Wijk project een goed resultaat aflevert is de gemeente Enschede ook in een grotere mate in staat haar doelstellingen met betrekking tot bijvoorbeeld gezonde leefstijl te bereiken. Een dergelijke relatie tussen actoren kan vergeleken worden met het succes van een team waarin samengewerkt dient te worden om resultaat te behalen. Naarmate een actor een betere voorzet geeft, door een goed resultaat te halen, is een andere actor in meerdere mate in staat een goede afronding te realiseren. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de resultaatafhankelijkheidsrelaties tussen de actoren in het netwerk. Op het type afhankelijkheid tussen actoren in het netwerk en de implicaties die dit heeft voor de samenwerking zal in paragraaf 4 nader worden ingegaan.

Strategische benadering

Naast de structurele benadering voor het duiden van het ontstaan van relaties tussen actoren in een netwerk is er ook de strategische benadering. In plaats van de structuur in termen van hulpbron- en resultaat afhankelijkheid centraal te stellen stelt deze benadering de rol van de actor en de daaraan gekoppelde strategische doelen centraal. Het verschil tussen beide benaderingen zit hem in het feit dat vanuit de structurele benadering niet de actor, maar de structurele afhankelijkheid tussen de actoren de oorzaak is van het ontstaan van netwerken. Niet het handelen van actoren leidt tot het ontstaan van netwerken, maar de structuur waarbinnen de actoren zich bevinden bepaalt het handelen van de actoren. De strategische benadering ziet het ontstaan van netwerken juist als het gevolg van het handelen van actoren. Vanuit de strategische benadering worden enkele factoren genoemd die bijdragen aan het ontstaan van relaties tussen actoren in een netwerk (Hay & Richards, 2000, p. 17). Allereerst dient er een potentieel gemeenschappelijk voordeel herkend te worden voor alle actoren die participeren in het netwerk. Hiernaast dient er een potentiële mogelijkheid herkend te worden

om de strategische capaciteiten voor een organisatie te vergroten door gezamenlijk strategische hulpbronnen in te zetten. Verder dient de haalbaarheid van het netwerk (h)erkend te worden door de verschillende actoren.

Aangezien de hierboven genoemde punten vrij complex zijn zal dit onderzoek zich focussen op de essentie van de strategische benadering. Een essentiële voorwaarde voor het ontstaan van netwerken vanuit de strategische benadering is dat er onder de actoren binnen het netwerk sprake van (h)erkenning is van een gemeenschappelijke strategische agenda. Gezien het feit dat de strategische benadering de doeleinden van actoren centraal stelt zal in deze paragraaf worden aangesloten bij het in paragraaf 2 gemaakte onderscheid tussen de overeenkomstigheid en verenigbaarheid van doeleinden. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de doelstellingen van actoren en in hoeverre de onderlinge doeleinden vanuit de percepties van de actoren overeenkomstig en verenigbaar zijn. Interessant is de kwestie in hoeverre zowel structurele als strategische factoren een rol hebben gespeeld bij de actoren om te participeren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. Onder de structuur wordt in dit onderzoek de verdeling van hulpbronnen verstaan. Zoals reeds vermeld zal vanuit de strategische benadering worden gekeken naar de doeleinden van de actoren.

Structuur en Strategie: Een interactieve relatie

De twee zojuist besproken benaderingen kijken op een verschillende wijze naar netwerken, actoren en het handelen hiervan. Terwijl de structurele benadering het handelen van actoren ziet als het gevolg van de structuur in termen van afhankelijkheid, ziet de strategische benadering de structuur als het gevolg van het handelen van actoren. In de academische literatuur zijn diverse artikelen gepubliceerd waarin zowel vanuit de strategische benadering als vanuit de structurele benadering naar netwerken wordt gekeken. De discussie tussen de strategische benadering enerzijds en de structurele benadering anderzijds heeft geleid tot enkele artikelen waarin wordt gepleit voor de relevantie van beide benaderingen. Marsh en Smith pleiten in hun artikel voor een zogenaamde *Dialectical Approach* (Marsh & Smith, 2004). In hun artikel gaan ze onder andere in op de interactieve relatie tussen enerzijds de structuur en anderzijds de strategische actor. Van belang is te beseffen dat hun benadering niet slechts een optelsom is van de effecten van de structurele benadering en de strategische benadering. Juist de interactie tussen beide maakt de benadering interessant en geeft goed inzicht in het feit dat het niet gewoon een kwestie is van structuur of strategie. Onder een interactieve relatie verstaan Marsh en Smith het volgende: *“an interactive relationship between two variables in which each affects the other in a continuing iterative process”* (Marsh & Smith, 2004, p. 5). In de interactieve relatie tussen de structuur en strategie handelt een actor binnen een structurele context. De actor brengt strategische kennis naar de structurele context en zowel de strategische kennis als de structurele context beïnvloeden het handelen van de actor. Vervolgens beïnvloedt de handeling van de actor zowel de strategische kennis van de actor als de structurele context (Marsh & Smith, 2004, p. 5). Deze beïnvloeden vervolgens het handelen van de actor weer waarmee de redenering rond is. Deze redenering laat goed zien dat: *“Terwijl de structuur van het netwerk enerzijds het product is van het handelen door de deelnemers in het netwerk, levert de structuur anderzijds de randvoorwaarden (zowel in de zin van beperkingen als mogelijkheden) voor het verdere handelen”* (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 49). Ofschoon de “Dialectical Approach” het meest recht doet aan de complexiteit van netwerken zal in dit onderzoek ten behoeve van de duidelijkheid het onderscheid tussen enerzijds structurele factoren en anderzijds strategische factoren worden gehanteerd.

Motieven voor samenwerking

In een artikel van Denters en Klok (2007) waarin wordt ingegaan op welke factoren en actoren het resultaat van de samenwerking in het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es gecreëerd hebben, wordt kort een drietal theoretische benadering besproken met betrekking tot samenwerking van actoren in het publieke domein. De optimistische benadering legt de nadruk op de positieve effecten die de samenwerking heeft voor de gemeenschap. Ook ziet de optimistische benadering in een samenwerkingsproces actoren als gemotiveerde spelers om positieve effecten in de gemeenschap te bereiken. De pessimistische benadering benadrukt dat samenwerking alleen plaats vindt wanneer actoren hun eigen belang kunnen nastreven. Gesteld wordt in het artikel dat de hulpbronafhankelijkheid theorie gebaseerd is op deze vooronderstelling. Echter vanuit de strategische benadering speelt het eigen belang in het handelen van de actor ook een belangrijke rol. Opnieuw blijkt de relevantie van zowel de structurele als de strategische benadering. Hiermee wordt inzichtelijk dat het begrip “eigen belang” vanuit zowel de structurele als de strategische benadering bekeken kan worden. De derde benadering is de realistische benadering. Deze benadrukt dat actoren bij hun beslissing om al dan niet in een netwerk te participeren worden gedreven door zowel eigen belangen als altruïstische motieven (Denters & Klok, 2007, p. 6). De zojuist besproken visies met betrekking tot de motieven van actoren om samen te werken overstijgen enigszins de strategie/structuur discussie. Ofschoon het begrip motieven doet vermoeden dat er vanuit de strategische benadering naar actoren en hun participatie in netwerken wordt gekeken worden de motieven zowel door de structuur als door de actor en de interactie tussen beide bepaald. Het volgende citaat illustreert dit op een heldere manier: “..... *the degree to which the behavior of actors is guided by one or the other concern is considered to be affected by actor-specific factors and by the context in which these actors make their decisions*” (Denters & Klok, 2007, p. 11). Het gaat er hier om in hoeverre eigen belangen enerzijds en altruïstische belangen anderzijds een rol spelen in de participatie van actoren in het netwerk. In dit onderzoek zal worden gekeken naar door welke motieven actoren gedreven worden om te participeren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twckelerveld. Van belang is hierbij te vermelden dat wanneer gevraagd wordt naar de motieven van de actoren er zich het probleem van de sociaal wenselijke antwoorden voordoet. Een persoon binnen een organisatie zou niet snel zeggen dat de organisatie vooral uit eigen belang deelneemt aan de samenwerking in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project. Toch is het van belang enig inzicht te krijgen in het waarom van het participeren van actoren in een netwerk. In het boek “*Onderzoek met vragenlijsten: Een praktische handleiding*” (Dijkstra & Smit, 1999) wordt een aantal methodes besproken die het probleem van de sociaal wenselijke antwoorden tracht te verkleinen. In paragraaf 8, waarin de methodologie wordt besproken, zal hier nader op worden ingegaan.

De houding en de visie van verschillende typen actoren ten aanzien van de samenwerking en de rolverdeling

Nadat in algemene zin enkele theoretische aspecten omtrent actoren en hun onderlinge betrokkenheid en samenwerking in netwerken uiteen zijn gezet zal nu specifiek worden ingegaan op de rol van bepaalde actoren. Leidend bij de bespreking hiervan zullen enkele theoretische implicaties zijn die beschreven worden in het artikel van Denters en Klok (2007) waarin specifiek op het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es wordt ingegaan. Een belangrijke theoretische implicatie betreft de houding van oudere, grotere en complexere actoren ten opzichte van samenwerking met andere actoren. Dergelijke actoren staan over het algemeen het meest onwelwillend tegenover samenwerking met andere actoren. Vanuit de

hulpbronafhankelijkheid theorie van Benson zijn een primaire oriëntatie op hulpbronnen en een focus op korte termijn doelstellingen zeer kenmerkend voor actoren die daarmee hun voortbestaan willen veilig stellen. Juist voor de oudere, grotere en complexere actoren is een dergelijke houding kenmerkend (Denters & Klok, 2007, p. 12). Vanuit deze theorie kan de verwachting worden uitgesproken dat Stadsdeel Noord (de gemeentelijke actor op decentraal niveau) het meest onwelwillend tegenover samenwerking met andere actoren rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld staat. Interessant in dit onderzoek is om te kijken hoe de houding van Stadsdeel Noord is en in hoeverre de theoretische verwachting in de empirie bevestigd zal worden.

Vanuit de zojuist besproken theorie kan ook een verwachting wat betreft de houding van relatief jonge kleine actoren met slechts enkele doeleinden worden uitgesproken. Zij zullen meer openstaan voor samenwerking, aangezien er bij dergelijke actoren nog in mindere mate sprake is van routine waardoor ze innovatiever zijn (Denters & Klok, 2007, p. 12). Als voorbeeld van een actor die een relatief nieuwe speler is in maatschappelijke projecten binnen een wijk wordt FC Twente genoemd. In dit onderzoek zal worden gekeken naar in hoeverre dergelijke actoren inderdaad meer openstaan voor samenwerking dan de zojuist besproken oudere en complexere actoren.

Aangezien de zojuist beschreven actoren vanuit de theorie verschillende oriëntaties hebben ten aanzien van de samenwerking zou dit tot spanningen kunnen leiden (Denters & Klok, 2007, p. 12-13). De gemeente zou zich ongemakkelijk of zelfs bedreigd kunnen voelen door de nieuwe manier van denken van de actoren die zeer welwillend tegenover samenwerking staan. Aan de andere kant zouden actoren met een meer op de markt gerichte instelling gefrustreerd kunnen raken door de traagheid of de obstructie van de gemeentelijke bureaucratie. Relevant voor dit onderzoek is te kijken in hoeverre er een spanning tussen beide typen actoren valt te constateren.

Naast onderlinge spanning is een ander mogelijk gevaar voor een succesvolle samenwerking onenigheid over de rolverdeling van de verschillende actoren in het netwerk. Op basis van tradities zouden bepaalde actoren een rol in kunnen nemen in het netwerk die overeenkomstig is aan die traditie. Op basis hiervan zou de gemeentelijke actor (in paragraaf 1 gedefinieerd als hiërarchie), overeenkomstig haar traditionele rol als dienaar van het publiek belang, een leidende rol in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in kunnen gaan nemen (Denters & Klok, 2007, p. 13-14). De kans bestaat dat de leidende rol die de gemeentelijke actor (Stadsdeel Noord) inneemt niet wordt geaccepteerd door andere actoren in het netwerk aangezien een dergelijke rol in strijd is met enkele principes van het netwerk als coördinatiemechanisme. Met name het in paragraaf 1 besproken pluri-centrische karakter van een netwerk waarin een moderne rol voor de overheid is weggelegd conflicteert met de traditionele hiërarchische rol die een gemeentelijke actor in zou kunnen gaan nemen. In dit onderzoek zal er speciale aandacht uitgaan naar de rol van Stadsdeel Noord en in hoeverre haar rol al dan niet geaccepteerd wordt door de andere actoren in het netwerk.

Nu in deze paragraaf diverse theoretische aspecten, benaderingen en verwachtingen ten aanzien van de actoren in een netwerk zijn behandeld zal in de volgende paragraaf worden ingegaan op de relaties tussen en de posities van actoren en groepen van actoren in een netwerk.

§1.4 De relaties tussen actoren en de posities van actoren en groepen van actoren

Actoren maken een belangrijk onderdeel uit van het netwerk. Echter actoren op zich zelf vormen geen netwerk. Het zijn de onderlinge relaties die actoren met elkaar verbinden waardoor ze een netwerk vormen. Daarom zal in deze paragraaf worden ingegaan op de

relaties tussen de betrokken actoren in een netwerk. Om de relaties tussen de betrokken actoren rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in kaart te brengen zal gebruik worden gemaakt van enkele concepten die eerst uiteen zullen worden gezet. Daaropvolgend zal worden ingegaan op verschillende aspecten met betrekking tot de relaties tussen de actoren. Ingegaan zal worden op de sterkte van relaties, afhankelijkheidsrelaties en persoonlijke en geïnstitutionaliseerde relaties. Ook zal het vertrouwen als belangrijke factor voor het aangaan van relaties en voor het netwerk in het algemeen worden besproken. Hiernaast zal ook worden ingegaan op relaties van actoren binnen het netwerk met actoren buiten het netwerk. In het tweede gedeelte van de paragraaf zal worden ingegaan op de posities van zowel individuele actoren als groepen van actoren. Achtereenvolgens zullen de centraliteit en de dichtheid in relatie tot het netwerk en de actoren worden besproken. In deze paragraaf is er voor gekozen de relaties en posities van individuele actoren of groepen van actoren in twee deelparagrafen apart te bespreken. Ofschoon ze apart worden besproken hangen beide concepten (relaties en posities) nauw met elkaar samen. Zo zorgt bijvoorbeeld een relatie tussen een actor binnen het netwerk met een actor buiten het netwerk die in het bezit is van essentiële hulpbronnen ervoor dat de actor binnen het netwerk een belangrijker positie heeft. Ondanks de nauwe samenhang is er ten behoeve van de overzichtelijkheid voor gekozen ze gescheiden te bespreken. Gebleken is echter dat een strikte scheiding niet mogelijk is. Bij het bespreken van de posities zullen dan ook enkele aspecten van netwerkrelaties worden besproken.

1.4.1 De relaties tussen actoren

Onderlinge netwerkrelaties tussen actoren

Een netwerk bestaat uit actoren die een bepaalde verbondenheid met elkaar hebben. De onderlinge verbondenheid tussen actoren wordt vanuit de theorie beschreven als een relatie. Om het netwerk dat is ontstaan rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in kaart te brengen zal worden gekeken naar tussen welke actoren er relaties zijn. Er zal worden ingegaan op wat de relatie tussen beide actoren inhoudt. Relaties tussen actoren kunnen verschillende zijn in termen van inhoud. Een relatie tussen twee actoren kan bijvoorbeeld financieel zijn, waarbij de ene actor de andere actor financiert. Ook kan een relatie tussen actoren een overdracht van bevoegdheden betreffen waarbij de ene actor de andere actor machtigt bijvoorbeeld een bepaalde taak uit te voeren. Hiernaast kan een relatie tussen actoren er ook uit bestaan dat ze beide participeren in dezelfde projecten zoals bijvoorbeeld Scoren in de Wijk. Duidelijk dient te zijn dat hetgeen hierboven genoemd is met betrekking tot de inhoud van relaties ter illustratie dient te worden gezien en niet als een totaaloverzicht van alle mogelijke inhoud van relaties tussen actoren. Naast inhoud kunnen relaties tussen actoren binnen een netwerk op verschillende aspecten worden beschreven. In het vervolg van dit gedeelte zullen puntsgewijs relevant aspecten van relaties tussen actoren binnen een netwerk worden besproken.

De sterkte van relaties

Het is van belang om te onderzoeken in welke mate de betrokken actoren onderling met elkaar verbonden zijn. De zogenaamde sterkte van de relatie dient in kaart te worden gebracht. In de sterkte van een relatie tussen twee actoren kan op verschillende manieren inzicht worden verkregen. Er kan worden gekeken naar of er sprake is van een bevestigde relatie. Er wordt dan gekeken naar of beide actoren aangeven een relatie met elkaar te hebben. Een wederzijds bevestigde relatie duidt op een relatie die relatief sterk is. Een ander aspect dat

van belang is bij het bepalen van de sterkte van de relatie tussen twee actoren is of er sprake is van slechts één verband tussen beide actoren of dat er sprake is van een meervoudig verband (Provan et al, 2005, p. 605). Wanneer er sprake is van een meervoudig verband tussen twee actoren bijvoorbeeld door participatie in dezelfde programma's en gedeelde hulpbronnen, dan kan dit gezien worden als indicatie van een relatief sterke relatie. Wanneer er slechts sprake is van een enkelvoudig verband tussen twee actoren duidt dit op een minder sterke relatie. Ook kan om inzicht in de sterkte van relaties tussen actoren te krijgen gekeken worden naar de contactfrequentie. Naarmate actoren onderling vaker contact hebben kan dit gezien worden als indicatie van een relatief sterke relatie. De relevantie van het onderzoeken van de sterkte van de relaties tussen de actoren zit hem erin dat het inzicht verschaft op welke punten het netwerk versterkt kan worden. Wanneer tussen twee actoren een niet bevestigde relatie wordt vastgesteld betekent dit niet per definitie dat er geen relatie is. Vaak duidt dit op een relatie die relatief zwak is. Een dergelijke relatie wordt dan niet als prominent gezien of er wordt niet frequent gebruik van gemaakt (Provan et al, 2005, p. 608). Zwakke relaties kunnen, vergeleken met geheel nieuwe nog niet bestaande relaties, relatief eenvoudig worden versterkt aangezien de basis voor een relatie al bestaat. In dit onderzoek zouden aanbevelingen zich kunnen richten op het versterken van zwakke relaties met actoren die een belangrijke rol kunnen gaan spelen in het netwerk.

Persoonlijke en Geïstitutionaliseerde relaties

Naast de sterkte van de onderlinge relaties is het ook van belang te kijken of de relaties tussen actoren gebaseerd zijn op een persoonlijke relatie tussen individuen van de organisaties of dat de relatie is geïstitutionaliseerd. Geïstitutionaliseerde relaties zijn formele relaties tussen actoren terwijl netwerkrelaties gebaseerd op persoonlijke relaties tussen individuen juist informeel zijn. De afwezigheid van formele geïstitutionaliseerde relaties tussen actoren impliceert niet per definitie dat de relaties zwak zijn. Persoonlijke verbanden kunnen de betrokkenheid van actoren bij het netwerk vergroten. Dergelijke verbanden zijn echter niet noodzakelijk duurzaam aangezien het vertrek van één persoon uit een organisatie er voor kan zorgen dat de relatie ophoudt te bestaan. Van een relatief jong netwerk kan verwacht worden dat veel relaties gebaseerd zijn op persoonlijke relaties. Echter een volwassen netwerk zou moeten streven naar institutionalisering van die verbanden, in het bijzonder voor de meest centrale actoren in het netwerk. Een combinatie van zowel formele als informele relaties komt de duurzaamheid van het netwerk ten goede (Provan et al, 2005, p. 608). In dit onderzoek zal worden gekeken naar in hoeverre er sprake is van informele en formele contacten tussen de actoren. Gezien het feit dat het netwerk dat in Tweekelerveld rondom het Scoren in de Wijk project is ontstaan nog relatief jong is kan verwacht worden dat er relatief veel informele relaties tussen actoren bestaan. Zoals reeds eerder vermeld zal er speciale aandacht worden besteed aan de rol van de gemeentelijke actor. Relaties met dergelijke relatief grote bureaucratische organisaties kunnen namelijk mede gezien de grote omloopsnelheid van het personeel het best formeel van aard zijn (Provan et al, 2005, p. 608). In dit onderzoek zal gekeken worden in hoeverre deze theoretische aanbeveling terug te vinden is in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld.

Afhankelijkheidsrelaties

Ook relevant ten aanzien van onderlinge netwerkrelaties tussen actoren is om ze te duiden in termen van type afhankelijkheid. In paragraaf 3 zijn reeds de hulpbron- en resultaatafhankelijkheidsrelaties besproken. Een ander onderscheid wat hierin gemaakt kan worden betreft de symbiotische en concurrerende onderlinge afhankelijkheid. Bij

symbiotische afhankelijkheid in termen van hulpbronnen vullen actoren binnen een netwerk elkaar aan, omdat er geen overlap in is. Bij symbiotische afhankelijkheid in termen van resultaten is een actor beter in staat een goed resultaat te behalen naarmate de andere actor ook een goed resultaat haalt. Bij concurrerende afhankelijkheid in termen van hulpbronnen is er juist wel sprake van een overlap in hulpbronnen waardoor actoren met elkaar een concurrentiestrijd voeren over wie de hulpbronnen kan verwerven/in kan zetten. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld een strijd tussen verschillende actoren om een bepaalde subsidie binnen te halen. Bij concurrerende afhankelijkheid in termen van resultaten heeft het behalen van een goed resultaat voor de ene actor een negatief effect op het resultaat van de ander. Wanneer er twee actoren zijn die vergelijkbare diensten aanbieden heeft een goed resultaat voor de ene actor ten gevolge dat de andere actor in mindere mate zijn diensten aan kan bieden. Hier kan gedacht worden aan Scoren in de Wijk projecten die in een wijk worden aangeboden terwijl er ook andere projecten worden aangeboden door maatschappelijke organisaties. De relevantie van het in kaart brengen van het type afhankelijkheidsrelatie tussen actoren zit hem erin dat het type afhankelijkheidsrelatie van invloed is op de mate van het succes van de samenwerking. Wanneer er tussen actoren sprake is van een symbiotische afhankelijkheid is er een relatief grotere kans op een succesvolle samenwerking dan wanneer er sprake is van een concurrerende onderlinge afhankelijkheid. Bij symbiotische afhankelijkheid is er een positieve relatie tussen de actoren. Bij concurrerende afhankelijkheid is er een negatieve relatie tussen de actoren. Hiernaast kan het ook zo zijn dat er geen afhankelijkheid is tussen verschillende actoren in het netwerk. De actoren zijn dan zogenaamd onafhankelijk van elkaar (Fenger & Klok, 2001, 163). Wanneer het type afhankelijkheid als verklarende variabele wordt beschouwd voor het succes van de samenwerking kan gesteld worden dat deze in geval van onafhankelijkheid geen invloed heeft op het succes van de samenwerking. In dit onderzoek zal gekeken worden naar in hoeverre er sprake is van de verschillende typen afhankelijkheidsrelatie en of deze mogelijk succes in termen van samenwerking of gebrek daaraan kunnen verklaren.

Overzicht verschillende relaties tussen actoren naar type afhankelijkheid en hulpbronnen/resultaten
 (+/- geeft aan of de relatie een positief of negatief effect heeft op het succes van de samenwerking)

	Hulpbronnen	Resultaten
Symbiotisch	+	+
Concurrerend	-	-
Onafhankelijk	O	o

Vertrouwen

Het concept vertrouwen is zeer relevant in het beschrijven van de samenwerking tussen actoren in een netwerk. Vertrouwen kan als een belangrijk kenmerk van een relatie worden beschouwd. Het kan tevens worden gezien als een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van netwerkrelaties. Juist vanwege enerzijds het ontbreken van hiërarchische relaties en anderzijds het ontbreken van onderlinge contracten zijn op wederzijds vertrouwen gebaseerde relaties zeer belangrijk in een netwerk. Dergelijke relaties maken het mogelijk doelen te bereiken die niet door traditionele of contract gebaseerde relaties bereikt zouden zijn (Provan et al, 2005, p.609). Vertrouwen kan gedefinieerd worden als een aspect van een relatie dat de bereidheid kwetsbaar te zijn, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intentie of het gedrag van een andere actor, reflecteert (Provan & Kenis, 2007, p. 9). Tussen organisaties die reeds langdurige onderlinge relaties hebben is er over het algemeen een grotere mate van vertrouwen dan tussen organisaties die nog niet zo lang met elkaar samenwerken. Hieruit voortvloeiend kan verwacht worden dat netwerken ten tijde van groei een daling in de

algehele mate van vertrouwen laten zien. De groei brengt een aantal nieuwe relaties tussen actoren met zich mee. Dergelijke relaties kenmerken zich over het algemeen door een wat lagere mate van vertrouwen waardoor de algehele mate van vertrouwen daalt in het netwerk. Van belang is de mate van vertrouwen en fluctuaties daarin vooral te zien als een kenmerk van de evolutie en ontwikkeling van een netwerk in het algemeen. Wanneer betrokken actoren inzien dat fluctuaties in vertrouwen onderdeel uitmaken van het groeiproces van een netwerk zal dit de duurzaamheid van de relaties en van het netwerk in het algemeen verbeteren (Provan et al, 2005, p. 609-610). Om nieuwe vertrouwensrelaties te vestigen tussen actoren is het verstandig de actoren eerst te laten samenwerken op punten die actoren niet als bedreigend ervaren. Wanneer het vertrouwen is gevestigd maakt dit samenwerking op meer bedreigende punten mogelijk.

Niet netwerk relaties (relaties buiten het netwerk)

Naast onderlinge relaties tussen actoren binnen een netwerk is het ook relevant te kijken of actoren in een netwerk relaties hebben met actoren buiten het netwerk waardoor ze de beschikking hebben over hulpbronnen die essentieel zijn voor het netwerk. Dit worden de zogenaamde niet netwerk relaties genoemd. Alvorens hier nader op in te gaan is het goed te vermelden dat de term “niet netwerk relaties” impliceert dat men grenzen van een netwerk afbakt. Het afbakenen van de grenzen van een netwerk impliceert het maken van enigszins arbitraire keuzes. In dit onderzoek zullen relaties met actoren die niet of in mindere mate betrokken zijn bij het Scoren in de Wijk project als niet netwerkrelaties worden beschouwd. Voor het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld zou de relatie tussen FC Twente en het bedrijfsleven mogelijk getypeerd kunnen worden als een relatie van een actor binnen het netwerk (FC Twente) met één of een aantal actoren buiten het netwerk (het bedrijfsleven). FC Twente beschikt door deze relatie over een aantal hulpbronnen die essentieel zijn voor het Scoren in de Wijk project. Het aantal stageplaatsen waarover FC Twente beschikt voor leerlingen van het ROC zou kunnen worden getypeerd als een hulpbron die essentieel is voor het ROC om haar doelstellingen te halen. Relaties tussen actoren binnen het netwerk met actoren buiten het netwerk kunnen leiden tot nieuwe inzichten. Door kennis van niet netwerk relaties kunnen relevante nieuwe actoren voor samenwerking worden uitgenodigd (Provan et al, 2005, p. 608). Bijvoorbeeld omdat ze nieuwe ideeën, relevante kennis of andere essentiële hulpbronnen bezitten. In dit onderzoek zou dergelijke kennis wellicht kunnen leiden tot aanbevelingen met betrekking tot uitbreiding van het netwerk met bepaalde actoren.

Nu verschillende kenmerken van onderlinge netwerkrelaties tussen de actoren zijn besproken zal in het volgende gedeelte in worden gegaan op de posities van actoren of groepen van actoren in het netwerk. Het doel hiervan is om tijdens het onderzoek de structuur van het netwerk inzichtelijk te maken. Voor de zojuist genoemde punten geldt dat ook zal worden ingegaan op de inzichten die het verschaft voor eventuele versterking van het netwerk.

§1.4.2. De posities van actoren en groepen van actoren in het netwerk

Centraliteit

Het belang van het in kaart brengen van onderlinge netwerkrelaties tussen actoren zit hem erin dat het inzicht verschaft in de posities van actoren in het netwerk. Een belangrijke kwestie bij het in kaart brengen en beschrijven van een netwerk is welke actoren een centrale of juist een minder centrale rol vervullen. De centraliteit van een actor kan bepaald worden door te kijken naar de hoeveelheid directe relaties die een actor heeft met andere actoren

binnen het netwerk (Provan et al, 2005, p. 607). Actoren die een relatief groot aantal directe relaties hebben met andere actoren binnen het netwerk zijn het meest centraal. Daarentegen zijn actoren die een relatief klein aantal directe relaties hebben met de andere actoren in het netwerk het minst centraal. Naast directe relaties kan er bij de bepaling van de centraliteit van actoren ook gekeken worden naar indirecte relaties. Een indirecte relatie is een relatie tussen actor A en C via actor B. Zonder een directe relatie met elkaar te hebben kunnen actor A en C elkaar indirect via actor B bereiken. In dit onderzoek zal bij de bepaling van de centraliteit zowel naar de directe- als de indirecte relaties tussen actoren worden gekeken. De relevantie van de centraliteit van actoren zit hem erin dat het mogelijkwerwijs relevante inzichten verschaft om het netwerk te versterken. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat een actor die cruciaal is voor het bereiken van bepaalde doeleinden geen centrale rol vervult in het netwerk dan kan dit inzicht verschaffen in waarom bepaalde doeleinden in het netwerk niet bereikt worden. Ook kan het inzicht in de centraliteit van actoren andere minder centrale actoren belangrijke informatie geven. Minder centrale actoren kunnen besluiten te investeren in relaties met centrale actoren om zo de sterkte van het gehele netwerk te vergroten (Provan et al, 2005, p. 607).

Dichtheid van het netwerk; componenten en klieken

Door het in kaart brengen van de onderlinge netwerkrelaties kan de mate van onderlinge verbondenheid van het netwerk, ook wel dichtheid genoemd, in kaart worden gebracht. De dichtheid van een netwerk wordt bepaald door te kijken naar het totaal aantal aanwezige relaties in verhouding met het totaal aantal mogelijke relaties. Door te kijken tussen welke actoren er relaties zijn en tussen welke niet wordt inzicht verkregen in de structuur van het netwerk. Hierdoor wordt het mogelijk componenten en klieken van actoren binnen een netwerk te identificeren. Een component is een gedeelte van het netwerk waarin alle actoren door tenminste één relatie, direct of indirect, met elkaar verbonden zijn (Hawe, Webster & Shiell, 2004, p. 973). Een kliek of cluster van actoren is vaak een relatief kleine groep van actoren binnen een netwerk die allen onderling direct met elkaar verbonden zijn. Buiten de kliek is er geen andere actor in het netwerk die ook direct is verbonden is met alle leden van de kliek. Ofschoon klieken binnen een netwerk onderling sterk verbonden zijn kunnen ze met de rest van het netwerk een minder sterke relatie hebben. Dit is overigens niet per definitie slecht aangezien het efficiënter kan zijn om onderling sterk verbonden klieken te hebben binnen het netwerk dan een netwerk waarin iedereen direct met elkaar verbonden is (Provan et al, 2005, p. 609). Het is belangrijk om na te gaan welke actoren in welke kliek zitten en in hoeverre netwerkdoelen bereikt worden door de aanwezigheid van de zogenaamde “kliekstructuur”. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat bepaalde klieken nauwelijks met elkaar verbonden zijn wordt inzichtelijk dat het gevaar bestaat dat essentiële informatie niet alle klieken bereikt. Hier kan vervolgens op worden ingespeeld door de relaties tussen de klieken te versterken. Zogenaamde overbruggende relaties kunnen de betrokkenheid ten opzichte van de netwerkdoelen onder de verschillende klieken in het netwerk vergroten. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de aanwezigheid van klieken in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld en in hoeverre deze met elkaar verbonden zijn.

In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op wat er verstaan wordt onder het succes van samenwerking.

§1.5 Het succes van samenwerking

Alvorens in te gaan op wat er onder succes van samenwerking in netwerken verstaan wordt is het van belang in te gaan op de plaats van deze paragraaf in de context van het gehele theoretisch kader en het onderzoek. Duidelijk dient te zijn dat het onderzoek niet gefocust is op het in kaart brengen van de concrete effecten van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Concrete effecten zijn uiteindelijk maatschappelijke effecten in de vorm van bijvoorbeeld verbetering van de leefbaarheid. Zoals reeds in de inleiding is besproken richt dit onderzoek zich hoofdzakelijk op de beschrijving en de verklaring van de huidige stand van zaken van het netwerk dat in Tweckelerveld is ontstaan rondom het Scoren in de Wijk project. Aangezien een doelstelling van dit onderzoek is enkele aanbevelingen te doen ten einde het succes van de samenwerking tussen de verschillende actoren te vergroten is het van belang uiteen te zetten wat er dan wel onder succes wordt verstaan en hoe er op het eventueel ontbreken daarvan kan worden ingespeeld. In het volgende gedeelte zullen verschillende evaluatieniveaus worden besproken op basis waarvan succes bepaald kan worden. Aan het eind van de paragraaf zal in worden gegaan op welke niveaus relevant zijn voor het doel van dit onderzoek. Alvorens op de verschillende succesniveaus in te gaan zal er eerst enige aandacht worden besteed aan de complexiteit van effectiviteitevaluaties van netwerken. Ook zal uiteen worden gezet vanuit welke optiek er in dit onderzoek naar gekeken zal worden.

Succes op verschillende niveaus

Om het succes van samenwerking in netwerken te bepalen is het van belang op te merken dat de evaluatie van de effectiviteit van netwerken zeer complex is. Gesteld kan worden dat de evaluatie van de effectiviteit van netwerken complexer is dan van slechts één organisatie aangezien netwerken te maken hebben met meerdere actoren die ieder een eigen inbreng hebben in termen van onder andere hulpbronnen (Provan & Milward, 2001, p. 416). Hiernaast is het ook van belang in ogenschouw te nemen dat netwerken vanwege de participatie van meerdere actoren in de samenwerking te maken hebben met verschillende achterbannen die verschillende eisen stellen aan hun organisaties. Deze tegenstrijdigheid in eisen vanuit de diverse stakeholder groepen op verschillende niveaus leidt er toe dat de evaluatie van de effectiviteit van netwerken ook op verschillende niveaus kan worden uitgevoerd. Een problematisch aspect bij netwerkevaluatie is dat, ofschoon de individuele actoren/organisaties een achterban hebben, een dergelijke achterban vergelijkbaar met die van de individuele actoren/organisaties voor een netwerk vaak ontbreekt. De verschillende achterbannen van organisaties zijn geneigd effectiviteit te bepalen door te kijken naar wat specifieke actoren wel of niet doen, in plaats van te kijken naar in hoeverre hetgeen gedaan wordt toe te schrijven is aan de netwerk activiteiten. Verschillende achterbannen van organisaties zijn geneigd individuele actoren te evalueren, te belonen of te straffen zonder hierbij de rol van het netwerk in ogenschouw te nemen (Provan & Milward, 2001, p. 422).

Het vervolg van de paragraaf gaat in op drie verschillende niveaus waarop het succes van samenwerking in een netwerk in termen van effectiviteit geëvalueerd kan worden. Duidelijk dient te zijn dat het gaat om evaluatieniveaus die elk een verschillende groep stakeholders centraal stelt bij de evaluatie van de effectiviteit op het desbetreffende niveau. Van belang is te benoemen dat ofschoon er drie evaluatieniveaus worden onderscheiden er een bepaalde mate van overlap is tussen de verschillende groepen stakeholders. Dit impliceert dat niet alleen het niveau waarop geëvalueerd wordt bepaalt naar welke stakeholders wordt gekeken bij de bepaling van de effectiviteit, maar dat ook het niveau waarop een actor zijn doelstellingen formuleert bepaalt naar welke stakeholders gekeken dient te worden.

Gemeenschapsniveau

Het eerste niveau betreft de evaluatie op het niveau van de gemeenschap (Provan & Milward, 2001, p. 416-417). Op dit niveau dient te worden gekeken naar in hoeverre de samenwerking tussen de betrokken actoren in het Scoren in de Wijk project bijdraagt aan de doelstellingen ten behoeve van de supportwijk Tweckelerveld. Het betreft hier onder andere de concrete maatschappelijke effecten zoals reeds benoemd in de inleiding van deze paragraaf. Vanuit een dergelijk perspectief kan het best als eerste worden gekeken naar de resultaten voor de doelgroep van het netwerk. De doelgroep van het netwerk kunnen verschillende groepen mensen betreffen. Een Scoren in de Wijk project dat gericht is op de bevordering van de gezondheid onder jongeren heeft bijvoorbeeld als doelgroep alle inwoners van Tweckelerveld onder de achttien jaar. Een Scoren in de Wijk project dat gericht is op het verminderen van de werkloosheid heeft als doelgroep de werkloze beroepsbevolking van Tweckelerveld. Vervolgens moeten de totale kosten die het functioneren van het netwerk ten behoeve van een bepaalde doelgroep met zich meebrengt inzichtelijk worden gemaakt. Van belang vanuit het gemeenschapsperspectief is dat aan de eisen en verwachtingen van zowel de direct als de indirect belanghebbende groepen binnen de gemeenschap wordt voldaan (Provan & Milward, 2001, p.417). Relevante stakeholders vanuit het gemeenschapsperspectief zijn onder andere de beoogde doelgroepen, belangenorganisaties van de doelgroepen, financiers/subsidieverstrekkers, politici en de burger. Het is lastig om deze stakeholders allemaal tevreden te stellen aangezien dergelijke organisaties en hun achterban verschillende eisen en verwachtingen hebben ten aanzien van het netwerk. Belangrijke evaluatiecriteria vanuit het gemeenschapsperspectief zijn onder andere de mate waarin er concrete problemen worden opgelost, de kosten die dit met zich meebrengt en algemene indicatoren met betrekking tot het welzijn van de doelgroepen (Provan & Milward, 2001, p. 417).

Netwerkniveau

Het tweede niveau waarop de effectiviteit van een netwerk geëvalueerd kan worden is op het niveau van het netwerk zelf. Vanuit dit perspectief wordt gekeken naar aspecten en het functioneren van het netwerk zelf, terwijl bij het gemeenschapsniveau wordt gekeken naar in hoeverre het netwerk legitiem is en steun verkrijgt door te voldoen aan de verwachtingen van de doelgroepen of belangengroepen in de gemeenschap. Relevante groepen bij de evaluatie op het niveau van het netwerk zijn financiers en regelgevers, de netwerk administratieve organisatie en de actoren die lid zijn van het netwerk zelf. Onder een netwerk administratieve organisatie (NAO) wordt een organisatie verstaan die zorg draagt voor de verdeling van de financiële middelen, de administratie en coördinatie van het netwerk. Vanuit de principaal agent theorie kan een dergelijke NAO zowel als principaal en als agent worden getypeerd (Provan & Milward, 2001, 418). Vanuit het gemeenschapsniveau beschouwd is de NAO een agent die zorgt draagt voor de coördinatie van het netwerk ten behoeve van belanghebbenden van buiten het netwerk. Vanuit het netwerkniveau beschouwd is de NAO een principaal die de leden van het netwerk aanstuurt en coördineert. In dit onderzoek zal gekeken worden of er in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld een NAO is. Nu zullen enkele relevante evaluatiecriteria worden besproken om inzicht te krijgen in de mate van effectiviteit op netwerkniveau. Allereerst kan gekeken worden naar de ontwikkeling in ledenaantal van het netwerk. Echter van belang hierbij te beseffen is dat een daling of een groei in ledenaantal pas is te beoordelen wanneer men de dynamiek van het netwerk in ogenschouw neemt. Zo zou een relatief jong netwerk in termen van ledenaantallen dienen te groeien. Een volwassen netwerk zou juist in meerdere mate in evenwicht moeten blijven

(Provan & Milward, 2001, p. 418). Een tweede indicator is het aantal diensten dat een netwerk levert. Naarmate de diensten die door een netwerk worden geleverd in meerdere mate overeenkomen met de behoeften van de doelgroep zal de effectiviteit positiever worden beoordeeld. Tot slot kan bij de bepaling van de effectiviteit van een netwerk de administratieve structuur geanalyseerd worden. Ofschoon een NAO niet noodzakelijk is geeft zijn aanwezigheid in het algemeen wel een indicatie dat het netwerk levensvatbaar is en dat middelen zijn ingezet ten behoeve van de ontwikkeling van het netwerk. Relatief kleine netwerken kunnen voortbestaan zonder NAO. De coördinatie wordt dan aan de leden zelf overgelaten. Bij grotere netwerken is een dergelijke structuur hoogst ongebruikelijk. Vaak leidt een dergelijke situatie tot lage netwerk resultaten (Provan & Milward, 2001, p. 419). Netwerken zonder NAO behoeven, ten gevolge van het ontbreken van een centraal coördinerende actor, een groot "commitment" van de individuele actoren ten aanzien van de netwerkdoelen.

Organisatieniveau

Het derde niveau waarop de effectiviteit van een netwerk geëvalueerd kan worden is op het niveau van de actoren binnen het netwerk zelf. Dit is het zogenaamde organisatieniveau. Een essentieel punt vanuit het organisatieniveau is dat de individuele actoren in het netwerk centraal staan. Managers van organisaties zullen zich bij het nemen van een besluit met betrekking tot participatie in een netwerk vanuit hun eigen belang afvragen welke voordelen hun organisatie er bij heeft om te participeren in een dergelijk samenwerkingsverband (Provan & Milward, 2001, p. 420). Nu zullen vier criteria worden besproken op basis waarvan individuele actoren kunnen besluiten te participeren in een netwerk. Duidelijk dient te zijn dat succes op organisatieniveau wordt gedefinieerd in termen van de motieven/doeleinden van de individuele actoren om in een netwerk te participeren. Het eerste criterium is legitimiteit. Wanneer een actor besluit te participeren in een netwerk kan het hiermee zijn legitimiteit vergroten. Wanneer een organisatie besluit te participeren in een netwerk rondom het Scoren in de Wijk project kan het daarmee een zekere status en acceptatie verkrijgen. Een dergelijke mate van legitimiteit zou niet zo snel verkregen zijn zonder participatie in het netwerk. Het tweede criterium betreft de acquisitie van hulpbronnen. Met name op het gebied van het verkrijgen van financiële middelen. Kleine organisaties hebben over het algemeen slechts een beperkte fondswervende capaciteit. In een netwerk kan er op een centrale efficiëntere en effectievere manier financiële middelen worden verkregen dan wanneer elke actor dit individueel gaat doen (Provan & Milward, 2001, p. 420). Het derde criterium betreft de kosten in relatie tot de baten die de participatie van actoren in een netwerk met zich meebrengen. Ofschoon over het algemeen de kleinere actoren het meeste voordeel ondervinden van participatie in een netwerk zijn de kosten voor die groep actoren over het algemeen ook het hoogst. De grotere actoren met een reeds relatief grote mate van legitimiteit hebben over het algemeen minder baat bij het netwerk. Echter de kosten die hun participatie in netwerken met zich meebrengt zijn dan ook lager. Grote actoren kunnen dreigen met terugtrekking uit het netwerk wanneer ze het oneens zijn met de gang van zaken. Voor kleine actoren die hun bestaansrecht in grote mate ontleen aan participatie in het netwerk is dit geen optie. Het vierde criterium betreft de verbetering van de resultaten ten behoeve van de doelgroep. Door integratie van diensten in een netwerk kunnen de doelgroepen in een breder aanbod aan diensten worden voorzien. Een dergelijk samengesteld gecoördineerd aanbod aan diensten was niet mogelijk geweest zonder het netwerk. Zonder een netwerk zou elke actor slechts één of enkele diensten aan kunnen bieden. Door participatie in het netwerk kunnen de verschillende actoren gezamenlijk in een grotere mate in de behoeften van de doelgroep voorzien (Provan & Milward, 2001, p. 420).

Alvorens in te gaan op de relevante succesniveaus voor dit onderzoek is het goed te vermelden dat, ofschoon de drie succesniveaus individueel besproken zijn, ze wel degelijk gerelateerd zijn aan elkaar. Gezien de reeds eerder besproken overlap in stakeholders kan succes op het ene niveau op zijn minst tot gedeeltelijk succes op een ander niveau leiden. Tegelijkertijd is het wel zo dat succes op het ene niveau niet per definitie succes op een ander niveau impliceert. Zo kunnen bijvoorbeeld doelstellingen op het netwerkniveau best weleens bereikt worden door handelingen die volledig tegen de doelen op het organisatieniveau in druisen (Provan & Milward, 2001, p. 420). Wanneer er in een netwerk bijvoorbeeld te veel kleine actoren aanwezig zijn om beoogde schaalvoordelen te realiseren, kunnen faillissementen van individuele actoren er aan bijdragen dat er op het netwerkniveau in grotere mate schaalvoordelen worden behaald.

Relevante succesniveaus voor huidig onderzoek

Wanneer gekeken wordt naar de focus van dit onderzoek en de verschillende niveaus van evaluatie kan gesteld worden dat het netwerkniveau en het organisatieniveau het beste aansluiten bij de focus van het onderzoek. Bij het netwerkniveau staat het functioneren en de ontwikkeling van het netwerk centraal. Aangezien het in kaart brengen van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld een belangrijke doelstelling is van dit onderzoek sluit dit goed aan. Ook het organisatieniveau is relevant, omdat daar de individuele actoren centraal staan. Het onderzoek richt zich bij het in kaart brengen van het netwerk ook op de typering van de individuele actoren. Het gemeenschapsniveau is evenals de andere niveaus ook zeer relevant. Echter sluit het minder goed aan bij de focus en de kaders van dit onderzoek. Het gemeenschapsniveau richt zich met name op in hoeverre concrete effecten zoals onder andere het oplossen van problemen ten bate van de beoogde doelgroepen worden bereikt. Hiernaast kan ook bepleit worden dat het nog te vroeg is om concrete effecten te gaan onderzoeken. Het gemeenschapsniveau zal dan ook niet gebruikt worden bij de bepaling van het succes van de samenwerking. Het succes van samenwerking zal in dit onderzoek zowel op het niveau van het netwerk als op het niveau van de individuele actoren worden besproken. In paragraaf 7 zullen voor beide niveaus bondig de indicatoren worden weergegeven die gebruikt zullen worden bij de bepaling ervan.

§1.6 Factoren die de samenwerking tussen actoren in een netwerk beïnvloeden

In de onderstaande paragraaf zullen vanuit de hierboven besproken theorie puntsgewijs factoren besproken worden die het succes van de samenwerking tussen actoren in een netwerk beïnvloeden. Hierbij zal de indeling worden gebruikt die overeenkomstig is aan de paragrafen 2, 3 en 4. Ofschoon enkele beïnvloedingsfactoren als zijnde dichotome variabelen worden besproken geldt voor alle factoren dat het een kwestie van gradatie blijft. Aan het eind van de bespreking van elke beïnvloedingsfactor zal worden afgesloten met het expliciet vermelden van het veronderstelde causale verband. Om herhaling te voorkomen zal het causale verband dusdanig worden geformuleerd dat het een positief effect heeft op het succes van de samenwerking in het netwerk. Het is goed te beseffen dat bij verandering van de waarde van de onafhankelijke variabelen (de beïnvloedingsfactoren) het succes van de samenwerking in het netwerk (afhankelijke variabele) ook negatief beïnvloed kan worden. Ofschoon er in dit onderzoek zowel naar succes op netwerkniveau als op organisatieniveau zal worden gekeken hebben de beïnvloedingsfactoren betrekking op het netwerkniveau. De factoren zijn namelijk

geformuleerd op het niveau van een netwerk en niet op het individuele niveau van een actor. Het succes op netwerkniveau zal dan ook gezien worden als afhankelijke variabele.

De Beïnvloedingsfactoren

Het ontstaan van netwerken

Lokaal initiatief vs. Van bovenaf opgelegd

Netwerken die ontstaan op basis van lokaal initiatief hebben een grotere kans van slagen dan netwerken die van bovenaf zijn opgelegd (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 53). In dit onderzoek zal worden gekeken naar in hoeverre het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld is ontstaan op basis van lokale initiatieven of dat het van bovenaf is opgelegd. Naarmate een netwerk in meerdere mate ontstaan is op basis van lokale initiatieven zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

De actoren

De (gepercipieerde) overeenkomstigheid in doelstellingen

Vanuit de strategische benadering is vastgesteld dat het voor een netwerk van belang is dat er een gemeenschappelijke strategische agenda wordt (h)erkend. Een te hoge mate van onderling verschil in doelstellingen kan het succes van de samenwerking in een netwerk belemmeren (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 62). Wel is het zo dat dit afhangt van het type afhankelijkheid. Verschillende doelstellingen kunnen vanuit de optiek van een symbiotische afhankelijkheidsrelatie juist een positief effect hebben op het succes van de samenwerking. Overeenkomstigheid in doelstellingen kan vanuit de optiek van een concurrerende afhankelijkheidsrelatie een negatief effect hebben op het succes van de samenwerking. Los van de zojuist gemaakt nuance blijft de stelling dat een te hoge mate van onderling verschil in doelstellingen het succes van de samenwerking in een netwerk kan belemmeren gehandhaafd. In dit onderzoek wordt naar de (gepercipieerde) gemeenschappelijkheid en/of verenigbaarheid van doeleinden gekeken. Naarmate de (gepercipieerde) overeenkomstigheid en verenigbaarheid van doeleinden groter is zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

De houding ten aanzien van de samenwerking

Zoals reeds besproken is in paragraaf 3 kan er vanuit de theorie de verwachting worden uitgesproken dat verschillende typen actoren verschillende houdingen hebben ten aanzien van de samenwerking in het netwerk. De verschillen in de houding van de actoren ten aanzien van de samenwerking kunnen tot spanningen leiden. In dit onderzoek zal gekeken worden of en zo ja in hoeverre de in paragraaf 3 beschreven spanningen tussen de oudere, grotere en complexere actoren enerzijds en de relatief jonge kleine actoren anderzijds het succes van de samenwerking in het netwerk belemmeren. De houding van een actor ten aanzien van de samenwerking kan variëren van zeer onwelwillend tot zeer welwillend. Van belang is te vermelden dat wanneer er bij overeenkomstigheid van houding ten aanzien van de samenwerking sprake is van een situatie waarin beide actoren onwelwillend zijn ten aanzien van de samenwerking dit zowel een negatief als positief effect kan hebben. Wanneer de samenwerking tussen beide actoren van belang is om netwerkdoelen te bereiken heeft de

zojuist benoemde overeenkomstigheid in houding een negatief effect. Wanneer samenwerking tussen beide actoren niet noodzakelijk of zelfs onnodig is om netwerkdoelen te bereiken heeft het feit dat beide actoren onwelwillend ten aanzien van de samenwerking zijn een positief effect op het succes van de samenwerking. Overbodige samenwerking tussen actoren kan het proces vertragen. Met deze nuance in ons achterhoofd blijft het volgend causaal verband in grote mate gehandhaafd. Naarmate de houding van de actoren ten aanzien van de samenwerking, mits die positief is, in meerdere mate overeenkomt zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

De visie ten aanzien van de rolverdeling

Onderlinge visieverschillen tussen actoren ten aanzien van de rolverdeling kunnen een gevaar voor een succesvolle samenwerking in het netwerk zijn. Op basis van tradities zouden bepaalde actoren een rol in kunnen nemen die overeenkomstig is aan die traditie. Op basis hiervan zou Stadsdeel Noord, overeenkomstig haar traditionele rol als dienaar van het publieke belang, een leidende rol in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld kunnen gaan innemen (Denters & Klok, 2007, p. 13-14). Gekeken zal worden in hoeverre onderlinge visieverschillen ten aanzien van de rolverdeling de samenwerking in het netwerk belemmeren. Naarmate de visies van de actoren ten aanzien van de rolverdeling in meerdere mate overeenkomen zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

De relaties en posities van actoren

Afhankelijkheidsrelaties

Wanneer er sprake is van een symbiotische afhankelijkheid tussen de actoren in het netwerk komt dit het succes van de samenwerking ten goede (Terpstra, 2001, p. 156-165). Er dient dan namelijk geen onderlinge concurrentiestrijd gevoerd te worden. De actoren vullen elkaar in termen van hulpbronnen aan en in geval van een resultaat afhankelijkheidsrelatie stelt een goed resultaat van de ene actor de andere actor in staat een beter resultaat te behalen. Wanneer er sprake is van een concurrerende afhankelijkheid tussen de actoren heeft dit een negatief effect op de samenwerking. Ten gevolge van de overlap in hulpbronnen vindt er een concurrentiestrijd plaats over wie de hulpbronnen in mag zetten/kan verwerven. In geval van een resultaat afhankelijkheidsrelatie leidt een goed resultaat voor de ene actor tot een minder resultaat voor de andere actor. Naarmate een netwerk in meerdere mate bestaat uit symbiotische afhankelijkheidsrelaties tussen actoren zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

Vertrouwen

De aanwezigheid van wederzijds vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor het ontstaan van relaties tussen actoren. Dergelijke relaties maken het mogelijk doelen te bereiken die niet door middel van traditionele op contract gebaseerde relaties bereikt zouden zijn (Provan et al, 2005, p.609). De mate van vertrouwen is van invloed op het succes van het netwerk (Provan & Kenis, 2007, p. 10). Een relatief hoge mate van vertrouwen tussen de actoren in het netwerk komt het succes van de samenwerking ten goede. Naarmate het vertrouwensniveau in een netwerk hoger is zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

Positie van essentiële actoren

Wanneer bij de bepaling van de posities van de actoren in het netwerk blijkt dat actoren die essentieel zijn voor het bereiken van de doelen van het netwerk geen centrale rol in het netwerk hebben kan dit mogelijk belangrijk inzicht verschaffen waarom het netwerk bepaalde doelen niet bereikt. De posities van actoren worden in kaart gebracht op basis van centraliteit. Vervolgens zal gekeken worden naar de hulpbronnen die in het bezit zijn van de actor. Deze hulpbronnen dienen te worden gezien vanuit de netwerkdoelen. Vervolgens kan inzicht worden verkregen in het feit of actoren die essentiële hulpbronnen bezitten centraler in het netwerk dienen komen te staan. Naarmate essentiële actoren in een netwerk in meerdere mate een centrale rol vervullen zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

In deze paragraaf zijn factoren besproken waarvan verondersteld wordt dat ze het succes van de samenwerking in een netwerk beïnvloeden. De relevantie van deze paragraaf voor het onderzoek zit hem vooral in de beantwoording van de deelvragen 6 en 7. Deelvraag 6 heeft betrekking op welke factoren de samenwerking hebben beïnvloed. Door de interviews zal inzicht worden verkregen in hoeverre dergelijke factoren een rol hebben gespeeld en in hoeverre ze daadwerkelijk de samenwerking hebben beïnvloed. Op dit laatste punt zal in de methodologie paragraaf nog wat dieper worden ingegaan. Deelvraag 7 heeft betrekking op de toekomst van het netwerk in Twekkelerveld. Het doel is om inzichtelijk te maken op welke wijze de samenwerking binnen het netwerk verbeterd kan worden. Op basis van het verkregen inzicht met betrekking tot de beïnvloedingsfactoren zullen aanbevelingen gedaan worden ten einde het succes van de samenwerking in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld te vergroten. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat een essentiële actor geen centrale rol speelt in het netwerk zal worden gekeken op welke wijze die actor centraler in het netwerk kan komen te staan.

§1.7 Conclusie Theoretisch Kader

In deze conclusie zal per deelvraag een bondig overzicht worden gegeven van de concepten en theorieën die gebruikt zullen bij de beantwoording ervan. Waar nodig zal een concept kort worden toegelicht.

1. Hoe is het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld tot stand gekomen?

Initiatief: Lokaal of van bovenaf opgelegd; bottom-up vs. top down. Er zal gekeken worden naar de actor/actoren die het project geïnitieerd hebben. Naarmate de initiërende actor/actoren in meerdere mate vanuit een hiërarchische relatie zijn te typeren is het ontstaan van het netwerk in meerdere mate te typeren als van boven af opgelegd.

Doelstellingen: De oorspronkelijke doelstellingen van de initiërende actoren.

Motieven: De oorspronkelijke motieven die speelden bij de individuele actoren om het netwerk te initiëren; Eigen belang (organisatiebelang) of altruïstische belangen.

2. Welke actoren zijn bij het project betrokken en hoe kunnen deze getypeerd worden?

Hulpbronnen: Geld, personeel, goederen, kennis/expertise en bevoegdheden.

Doelstellingen: Doelstellingen individuele actoren.

Type: -Jong, klein en eenvoudig of Oud, groot en complex

-Initiatiefnemer of er later bij gekomen

-Publiek, Semipubliek, Privaat

Motieven: Eigen belang (organisatiebelang) of altruïstische belangen.

Houding: Welwillend vs. Onwelwillend ten aanzien van samenwerking; daaruit voortvloeiende spanningen

Visie: Visie ten aanzien van de rolverdeling in het netwerk; visie verschillen ten aanzien van de rolverdeling en daaruit voortvloeiende spanningen

3. Hoe kunnen de relaties tussen de betrokken actoren worden getypeerd?

Inhoud: Gaat in op wat de relatie tussen twee actoren inhoudt (bijv. uitwisseling van hulpbronnen etc.)

Sterkte: Op basis van wederzijdse bevestiging, meervoudigheid en contactfrequentie wordt de sterkte van de relatie tussen actoren bepaald.

Persoonlijk/geïnstitutionaliseerd: Relaties tussen actoren kunnen persoonlijk of meer geïnstitutionaliseerd van aard zijn.

Afhankelijkheid: Symbiotische, Onafhankelijke of Concurrerende (afhankelijkheids)relaties in termen van zowel hulpbronnen als resultaten.

Vertrouwen: Vertrouwen kan gedefinieerd worden als een aspect van een relatie dat de bereidheid kwetsbaar te zijn, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intentie of het gedrag van een andere actor, reflecteert.

Relaties buiten het netwerk: Dit zijn de relaties buiten het netwerk, de zogenoemde niet netwerk relaties.

4. Hoe kunnen de posities van actoren en groepen van actoren in het netwerk worden getypeerd?

Centraliteit: Op basis van zowel de directe- als de indirecte relaties tussen actoren zal de centraliteit van de actoren bepaald worden. Van belang is te vermelden dat centraliteit een kenmerk van actoren is.

Dichtheid: Op basis van de onderlinge netwerkrelaties zullen componenten en cliëken binnen het netwerk inzichtelijk worden gemaakt. Van belang is te vermelden dat dichtheid een kenmerk is van een netwerk of gedeelten daarvan.

5. Hoe is het succes van de samenwerking te typeren en in hoeverre is er sprake van succes?

Succes op Organisatieniveau: Er zal in kaart worden gebracht wat de percepties van de actoren zijn over de mate waarin het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld bijdraagt aan de door de organisatie gestelde doelen.

Succes op Netwerkniveau: Succes op netwerkniveau zal aan de hand van de volgende indicatoren in kaart worden gebracht: ontwikkeling in ledenaantal, diensten in het netwerk, administratieve structuur (NAO), de percepties ten aanzien van het bereiken van de netwerkdoelen en de innovatiekracht.

6. Welke factoren hebben de samenwerking tussen de betrokken actoren beïnvloed?

Het ontstaan van netwerken

Lokaal initiatief vs. Van bovenaf opgelegd

De actoren

(Gepercipieerde) overeenkomstigheid en verenigbaarheid van doeleinden

De houding ten aanzien van de samenwerking

De visie ten aanzien van de rolverdeling

De relaties en posities van actoren

Afhankelijkheidsrelaties

Vertrouwen

Positie van essentiële actoren

7. Op welke wijze kan de samenwerking tussen de betrokken actoren worden verbeterd?

Aanbevelingen zullen gedaan worden aan de hand van de bij deelvraag 6 genoemde factoren.

§1.8 Methodologie

Het onderzoek richt zich op het in kaart brengen van het huidige netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld en het succes van de samenwerking binnen het netwerk. Het onderzoek valt het best te typeren als een formatieve procesevaluatie. *De kern van het onderzoek betreft een formatieve evaluatie van de samenwerking binnen het Scoren in de Wijk project in de Enschedese wijk Tweckelerveld om in kaart te brengen welke aanbevelingen gedaan kunnen worden ten einde het succes van de samenwerking in het netwerk te vergroten.* Getracht wordt de samenwerking in Tweckelerveld op een heldere wijze in kaart te brengen. De methoden van onderzoek zullen interviews en documentanalyses zijn. De interviews met (leidinggevende) personen binnen de betrokken organisaties zullen inzichtelijk maken welke aspecten er bij de actoren spelen bij hun participatie binnen het netwerk. De documentanalyses kunnen relevante achtergrondinformatie verschaffen over de actoren en ook over het ontstaan van het netwerk aangezien de ondertekening van het convenant reeds enkele jaren is geleden. Bij elke deelvraag zal gebruik worden gemaakt van zowel gegevens/inzichten afkomstig van de interviews als van gegevens/inzichten afkomstig van de documentanalyse.

Het doel van het onderzoek is driedelig namelijk beschrijven, verklaren en aanbevelingen doen ten einde het succes van de samenwerking te vergroten. Deelvraag 1 t/m 5 zijn beschrijvend van aard. Bij deelvraag 1 gaat het om de beschrijving van het ontstaansproces van het netwerk. Deelvraag 2 t/m 5 richten zich op het in kaart brengen van de actoren, hun relaties en posities en tot slot de beschrijving van het succes van de samenwerking. Deelvraag 6 richt zich op de beschrijving van de invloed van factoren op het succes van de samenwerking binnen het netwerk. Op basis van de uitkomsten van deelvraag 6 zullen er bij de beantwoording van deelvraag 7 aanbevelingen worden gedaan die bijdragen aan het

verhogen van het succes van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

Variatie en Causaliteit.

Zoals reeds is vastgesteld betreft het onderzoek een formatieve procesevaluatie. Het oorspronkelijke idee was om op basis van de vergelijking van de netwerken in Velve Lindenhof en Tweckelerveld enkele causale verbanden te vinden en op basis daarvan enkele uitspraken te doen met enige mate van algemene geldigheid. Echter van belang bij vergelijking van cases (de twee netwerken) is dat ze onafhankelijk dienen te zijn. Daar is in dit geval geen sprake van. De twee netwerken vallen beide onder het Scoren in de Wijk project en zijn ook beide gesitueerd in Enschede. Hiernaast is het zo dat in beide netwerken een zekere mate van overlap is in termen van de actoren. Dit leidt tot het inzicht dat er geen sprake is van twee onafhankelijke cases. Daarop is besloten de samenwerking in Tweckelerveld en Velve Lindenhof met betrekking tot het Scoren in de Wijk project als één case/netwerk te beschouwen. Echter bij het opstellen van de lijst van de betrokken organisaties en de daarbij behorende personen bleek het in termen van tijd niet realistisch te zijn om het onderzoek in beide wijken uit te voeren. Mede gezien het feit dat er vanuit methodologische optiek toch al sprake was van slechts één case, is besloten het onderzoek af te bakenen en alleen het netwerk in Tweckelerveld te onderzoeken.

Het feit dat er sprake is van slechts één case betekent dat de score van de onafhankelijke variabelen (beïnvloedingsfactoren) slechts in één wijk kan worden vastgesteld. Het is dan ook lastig om op basis van slechts één case van causaliteit te spreken. Ook bij Broeze is er sprake van slechts één case. Interessant is de uitkomsten van de onderzoeken in Enschede en Hengelo met elkaar te vergelijken. Ofschoon wederom gesteld kan worden dat er geen sprake is van onafhankelijkheid, is het wel zo dat de onafhankelijkheid in dat geval groter is. De reden hiervan ligt met name in het feit dat de overlap tussen beide netwerken in termen van actoren veel minder is. In het volgende gedeelte zal nader worden ingegaan op het causaliteitsbegrip in dit onderzoek.

Pawson & Tilly: Context, Mechanisme, Resultaat.

Zoals zojuist is vastgesteld is het zeer lastig om van causaliteit te spreken wanneer er slechts sprake is van één enkele case. In een artikel gaan Pawson & Tilly (1998) in op de methodologische aspecten van de evaluatie van projecten op lokaal niveau. In hun artikel beschrijven ze dat de evaluatie van dergelijke programma's niet van vanuit een quasi-experimenteel onderzoeksdesign dient te worden uitgevoerd onder andere vanwege de complexiteit van dergelijke projecten. Vanuit een realistische optiek bepleiten zij dat het niet de programma's/projecten an sich zijn die werken, maar de mechanismen die ze in werking stellen. Zij pleiten dan ook voor een wijze van evalueren die zeer goed past bij de opzet van dit onderzoek. De kern van hun betoog is dat bij de evaluatie van dergelijke programma's op lokaal niveau, zoals Scoren in de Wijk, dient te worden gekeken naar welke combinatie van mechanismen in welke context de gewenste resultaten opleveren. Ofschoon het al te optimistisch is te spreken van causaliteit biedt de zienswijze van Pawson & Tilly de mogelijkheid te kijken naar welke mechanismen er in de context van de Enschedese wijk Tweckelerveld bijdragen aan het succes van de samenwerking binnen het Scoren in de Wijk project. De in paragraaf 6 geformuleerde hypothesen kunnen worden gezien als procesmechanismen die invloed hebben op de resultaten (het succes van de samenwerking). In dit onderzoek zullen de in paragraaf 6 besproken beïnvloedingsfactoren worden gemeten aan de hand van interviewvragen. Er zal gekeken worden in hoeverre de factoren de invloed

hebben die men op basis van de onderliggende theorie kan verwachten. Met andere woorden betekent dit dat er gekeken zal worden naar de aan/afwezigheid van de in paragraaf 6 genoemde factoren. Op basis hiervan kan een verwachting worden geformuleerd. Naarmate meer procesmechanismen aanwezig zijn zal de kans op een succesvolle samenwerking groter zijn. Het gaat er dus om dat de aan/afwezigheid van de procesmechanismen (de beïnvloedingsfactoren) invloed heeft op het succes van de samenwerking binnen het netwerk. Van belang is ook te benoemen dat de nadruk vanuit de optiek van Pawson & Tilly ligt op het testen van theorieën die ten grondslag liggen aan de programma's. De procesmechanismen (beïnvloedingsfactoren) en de daarvan afgeleide hypothesen dienen te worden gezien als theorieën die getest worden en welke indien nodig op basis van de bevindingen bij worden gesteld. Van belang is te vermelden dat er idealiter, in een proces van theorie verfijning binnen een soortgelijke groep van programma's, "*transferable lessons*" worden gecreëerd die inzichtelijk maken welke combinatie van contexten en mechanismen tot de gewenste resultaten leiden. Een dergelijk proces bestrijkt een relatief lange tijdsperiode en valt daarmee ook buiten de kaders van dit onderzoek. Wel zal er in dit onderzoek gepoogd worden de aan/afwezigheid van de procesmechanismen inzichtelijk te maken. Op basis daarvan kan een verwachting worden uitgesproken over het succes van de samenwerking. Deze verwachting kan vervolgens worden vergeleken met het vastgestelde succesniveau.

Scoren in de Wijk in termen van Pawson en Tilly

Context	Procesmechanismen	Resultaten
Enschede; Tweckelerveld	De beïnvloedingsfactoren	Succes op Netwerkniveau

Sociaal wenselijke antwoorden

Aangezien het van belang is om de motieven van de individuele actoren om te participeren in een netwerk in kaart te brengen zal moeten worden ingespeeld op het probleem van de sociaal wenselijk antwoorden. Een bij dit onderzoek passende methode is de zogenaamde suggestieve vraag. Een suggestieve vraag is: "*Een vraag die dusdanig is geformuleerd dat als het ware wordt aangenomen dat een bepaald antwoord wel van toepassing zal zijn*" (Dijkstra & Smit, 1999, p. 128). Dergelijke vragen zijn normaliter uit den boze. Echter suggestieve vragen kunnen ook gebruikt worden om sociaal onwenselijke antwoorden acceptabeler te maken. In plaats van het stellen van de vraag welke motieven een rol speelden in de beslissing van actoren om te participeren in het Scoren in de Wijk project kan bijvoorbeeld gevraagd worden naar welke belangen van de organisatie zelf een rol hebben gespeeld in hun beslissing. Door de suggestieve formulering, er wordt gesuggereerd dat organisatiebelangen een rol spelen, wordt het geven van een antwoord dat als sociaal onwenselijk kan worden beschouwd (eigen belang/egoïsme) acceptabeler gemaakt. Verwacht wordt dat hiermee een beter beeld van de motieven die onder de actoren spelen kan worden verkregen.

Hoofdstuk 2 De Totstandkoming van de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld

Hoe is het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld tot stand gekomen?

In dit hoofdstuk zal de eerste deelvraag worden beantwoord. Het hoofdstuk bestaat uit twee gedeelten. In het eerste gedeelte zal in chronologische volgorde het ontstaansproces van het Scoren in de Wijk netwerk in Tweckelerveld worden beschreven. Allereerst zal kort het ontstaan van het Scoren in de Wijk project in Hengelo worden beschreven. Vervolgens zal na bondig een algemene beschrijving te hebben gegeven van de uitbreiding van het Scoren in de Wijk project naar verschillende wijken worden ingezoomd op de totstandkoming van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Achtereenvolgens zullen de aanloop naar het convenant worden besproken, het feitelijke convenant en tot slot de periode die ligt tussen het ondertekenen van het convenant en de uitvoering van het eerste project.

In het tweede gedeelte van het hoofdstuk zal nader worden ingegaan op een drietal relevante aspecten die reeds in het theoretisch kader uiteen zijn gezet. Er wordt ingegaan op de wijze van totstandkoming. Hierbij zal ook worden ingegaan op de rol en betrokkenheid van actoren op zowel bestuurlijk niveau als op het niveau van de werkvloer. Vervolgens zullen de doelstellingen en motieven die de initiërende actoren hadden ten tijde van het ontstaan van het netwerk worden beschreven. Ingegaan zal worden op in hoeverre er sprake is van een overeenkomstigheid in termen van doelstellingen tussen de initiërende actoren. Hiernaast zal ook aandacht worden besteed aan de hulpbronnen van de verschillende organisaties ten tijde van het ontstaan van het netwerk. Alhoewel de hulpbronnenafhankelijkheid theorie niet als zodanig onder het kopje “totstandkoming” is behandeld zal aan de hand van deze theorie een verklaring worden gezocht voor het feit dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld een langzame start kende. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een conclusie.

Voordat nu zal worden ingegaan op de eerste deelvraag is het goed de plaats van dit hoofdstuk in de context van het gehele onderzoek wat beter te duiden. Duidelijk dient namelijk te zijn dat dit hoofdstuk als doel heeft de totstandkoming van het netwerk te beschrijven en daarbij tevens enige aandacht te vestigen op factoren die hierbij een rol hebben gespeeld. De theorie en de concepten (factoren) spelen echter geen hoofdrol in dit hoofdstuk. De reden hiervan ligt hem onder andere in het feit dat een aantal personen niet meer betrokken is bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Hierdoor is het niet mogelijk een compleet en gedetailleerd overzicht te geven van die periode. Hiernaast is het, zoals reeds genoemd bij de probleemstelling, lastig de vele theoretische aspecten en vragen retrospectief te beantwoorden. De nadruk ligt in dit onderzoek op het beschrijven en verklaren van het huidige netwerk. Het is echter wel degelijk van belang netwerken te bezien vanuit de dynamiek die ze hebben doorgemaakt. Daarom is besloten toch aandacht te besteden aan de totstandkoming. Het voornaamste doel hiervan is het begrip waarmee naar het huidige netwerk gekeken wordt te vergroten.

Wat betreft de dataverzameling is in dit hoofdstuk voornamelijk gebruik gemaakt van interviews met de betrokken personen binnen de initiërende actoren. Per actor zal nu worden weergegeven welke personen er zijn geïnterviewd. Van Stadsdeel Noord zijn Jelmer van Dam (stadsdeelmanager tot medio december 2010) en Chantal Euverman (projectleidster vanuit Stadsdeel Noord) geïnterviewd. Van woningbouwcorporatie Domijn is Annemarie Veneman (consulent wijkbeheer) geïnterviewd. Van de stichting FC Twente Scoren in de Wijk zijn Gerard Oude Vrielink (secretaris/penningmeester van de stichting en tevens lid van de Raad van Commissarissen van FC Twente), Drees Kroes (projectleider Scoren in de Wijk) en

Dennis Wiggers (projectmedewerker Scoren in de Wijk) geïnterviewd. Citaten die gebruikt worden zijn afkomstig van interviews met deze personen. Citaten zullen worden gebruikt ter illustratie of ter verduidelijking van een constatering. Afhankelijk van de context zijn de citaten gekozen op basis van het feit dat ze typerend zijn voor één of meerdere personen of actoren. Ook zullen citaten worden gebruikt om bepaalde verschillen tussen de betrokkenen concreet te maken. Naast interviews is er in dit hoofdstuk ook gebruik gemaakt van documenten zoals de scriptie van Broeze (2007), het convenant en het werkplan Scoren in de Wijk Tweckelerveld 2007.

Chronologische beschrijving van de totstandkoming en de ontwikkeling van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld

§2.1 Scoren in de Wijk: Eerst Berflo Es, toen Tweckelerveld, vervolgens Velve Lindenhof

Zoals reeds in de inleiding besproken is Tweckelerveld in Enschede niet de enige en eerste adoptiewijk van FC Twente waarin de stichting FC Twente Scoren in de Wijk met diverse partners sociaal maatschappelijke projecten realiseert. FC Twente heeft op dit moment drie adoptiewijken te weten De Berflo Es in Hengelo en Tweckelerveld en Velve-Lindenhof in Enschede. In deze drie wijken is de stichting FC Twente Scoren in de Wijk actief. De stichting realiseert in samenwerking met diverse partners in deze wijken verschillende sociaal maatschappelijke projecten waarbij de leefbaarheid van de wijk centraal staat. De projecten die georganiseerd worden zijn in vier categorieën/pijlers onder te verdelen. Dit zijn respectievelijk Sport, Gezondheid, Scholing en Betrokkenheid. Op de projecten die in Tweckelerveld zijn uitgevoerd zal in een ander hoofdstuk worden teruggekomen. Van belang is dat de oorsprong van het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es ligt. Zoals Broeze (2007) in haar scriptie beschrijft is de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es onder invloed van de initiërende rol van Drees Kroes ontstaan. Drees Kroes is in 2002 op het idee gekomen dat FC Twente een bijdrage aan de Berflo Es zou kunnen leveren. In 2003 is Drees Kroes via Corry van der Meij (sociaalwerker binnen de Berflo Es) in contact gekomen met Joop Munsterman, die vanaf januari 2004 voorzitter is van FC Twente. Drees Kroes is tot september 2003 werkzaam binnen de gemeente Hengelo als projectleider bij het bureau Opmaat. Dan gaat hij namelijk met vervroegd pensioen. Vanaf het moment dat hij met vervroegd pensioen is gegaan houdt hij zich bezig met het Scoren in de Wijk project. In een gesprek leggen Drees Kroes en Corry van der Meij hun idee uit aan Joop Munsterman. Joop Munsterman staat enthousiast tegenover het idee. Vervolgens is Joop Munsterman samen met Gerard Oude Vrielink gaan kijken hoe aan het idee vorm zou kunnen worden gegeven. Nadat in 2004 de gemeente Hengelo voor het project een subsidieverzoek heeft ingediend bij het ministerie van VROM, wordt deze in december 2004 toegekend. Van belang is te benoemen dat Drees Kroes dit subsidieverzoek heeft voorbereid, maar dat de gemeente Hengelo dit heeft ingediend. Vervolgens is in april 2005 de stichting FC Twente Scoren in de Wijk opgericht. Een belangrijke reden voor de oprichting van de stichting is dat er dan structurele aandacht zou zijn voor het project die los zou staan van de voetbalwaan van de dag. Drees Kroes is vanaf het moment van de oprichting van de stichting als projectleider actief voor Scoren in de Wijk. In mei 2005 is het eerste deelproject van start gegaan en op 15 juli 2005 is uiteindelijk het convenant tussen de stichting FC Twente Scoren in de Wijk en de gemeente Hengelo in verband met het project “Berflo Es, adoptiewijk FC Twente” ondertekend. Duidelijk dient te zijn dat Drees Kroes als initiatiefnemer en drijvende kracht een cruciale rol heeft gespeeld in de totstandkoming. Door zijn werkervaring kende hij de Hengelose gemeentelijke structuur.

Hij had er goede contacten en wist welke mensen hij moest benaderen voor steun of subsidie voor een deelproject (Broeze, 2007, p. 33).

Nadat het project in Berflo Es enkele jaren liep en vanuit diverse hoeken als positief en succesvol werd getypeerd is het idee ontstaan om het Scoren in de Wijk project ook in Enschede op te zetten. Eerst werd Tweckelerveld als adoptiewijk toegevoegd. Eind 2006 ondertekenden de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord en woningbouwcorporatie Domijn een convenant waarmee zij instemmen met het opzetten van Scoren in de Wijk projecten in Tweckelerveld waarbij de aanpak en werkwijze waar mogelijk zou aansluiten op de wijze waarop het project adoptiewijk Berflo Es vorm heeft gekregen (Raamovereenkomst Scoren in de Wijk Tweckelerveld, 2006). Enige tijd later werd ook Velve-Lindenhof een adoptiewijk van FC Twente. Eind 2007 ondertekenden ook de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Oost en woningbouwcorporatie De Woonplaats een convenant waarmee zij instemmen met het opzetten van Scoren in de Wijk projecten in Velve-Lindenhof waarbij de aanpak en werkwijze waar mogelijk zou aansluiten bij die van de Berflo Es in Hengelo en Tweckelerveld in Enschede.

Nu het ontstaan en de uitbreiding van het Scoren in de Wijk project in vogelvlucht zijn beschreven zal in het vervolg specifiek worden ingegaan op het ontstaan van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

§2.2 Tweckelerveld Adoptie Wijk

De Aanloop (oktober 2006-december 2006)

Alvorens in te gaan op het totstandkomingproces is het goed te benoemen dat er drie organisaties bij de totstandkoming van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld betrokken zijn geweest. Het betreft dezelfde partijen die ook het convenant hebben ondertekend te weten; De stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord en woningbouwcorporatie Domijn. De ondertekening van het convenant geschiedde op 17 december 2006. Eerst zal nu kort de aanloop naar het convenant worden beschreven. Wanneer gekeken wordt naar wie als eerste met het idee kwam om het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld op te zetten dan blijkt dit initiatief van de gemeentelijke actor te komen. Het idee is destijds geboren in een gesprek tussen Jan Bron, voormalig Stadsdeelvoorzitter van Noord, en Gerard Oude Vrielink, lid van de raad van commissarissen van FC Twente en tevens penningmeester/secretaris van de stichting. Op basis van het succes in Hengelo werd er vanuit het stadsdeel interesse getoond in het opzetten van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Vanuit de stichting werd hier positief tegen aan gekeken. Vervolgens zijn er onderling gesprekken gevoerd en is daar de woningbouwcorporatie Domijn bij aangehaakt. Domijn heeft aangegeven het project zowel inhoudelijk als financieel te willen ondersteunen. De financiële ondersteuning bestaat eruit dat Domijn gedurende de projectperiode van 3 jaar 300.000 euro aan de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk doet toekomen. De financiële middelen worden vanuit het stichtingsbestuur beheerd door secretaris/penningmeester Gerard Oude Vrielink.

Het convenant (17 december 2006)

Bovengenoemde partijen hebben na een korte voorbereidingsperiode van 2 maanden op 17 december 2006 het convenant ondertekend. De gemeente Enschede is bij de ondertekening van het convenant vertegenwoordigd door twee wethouders en de toenmalig Stadsdeelmanager Noord Jan Bron. De woningstichting Domijn is bij de ondertekening

vertegenwoordigd door de directeur Piet Rutgers en de manager wonen en relatiebeheer. De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk is vertegenwoordigd door voorzitter J.V. Munsterman en Gerard Oude Vrielink. Bovengenoemde partijen stemmen in met: *“dat door de Gemeente en Domijn beleid is en wordt ontwikkeld om de leefbaarheid in de wijk Tweckelerveld te verbeteren ten behoeve van de inwoners van die wijk, dat beiden voor de leefbaarheid menskracht en subsidie beschikbaar stellen om samen met de Stichting het project “Tweckelerveld, sport- en gezondheidswijk” (hierna het project) en dat de uitvoering door derden kan geschieden met behoud van verantwoordelijkheid van de gemeente en Domijn, dat het voor een juiste uitvoering van de werkzaamheden binnen genoemd verantwoordelijkheidskader wenselijk is een nadere overeenkomst tussen partijen aan te gaan”* (Raamovereenkomst Scoren in de Wijk Tweckelerveld 2006). Een aan deze raamovereenkomst gekoppeld werkplan volgt in 2007. Ofschoon er vanuit de drie initiërende organisaties diverse personen betrokken zijn geweest hebben Gerard Oude Vrielink, Jan Bron en Piet Rutgers ieder vanuit hun eigen organisatie een belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming van het convenant. In het convenant staat vermeld dat de besluitvorming over besteding, aanvullende projecten en de algemene uitvoering namens de partners wordt verzorgd door de heren J. Bron (Stadsdeel Noord), P. Rutgers (Domijn) en G.J.M. Oude Vrielink (Stichting FC Twente Scoren in de Wijk). Ofschoon het ondertekenen van het convenant als officieel startpunt van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld kan worden gezien heeft het na de ondertekening van het convenant nog enige tijd geduurd voordat de eerste projecten werden opgezet. Alhoewel men in 2007 al wel met een kraam van Scoren in de Wijk bij het zomerfestival heeft gestaan en er een graffitikunstwerk is gemaakt onder de Lambertus Buddetunnel kan gesteld worden dat het project pas in 2008 echt op gang is gekomen. Ten gevolge hiervan is de oorspronkelijk beoogde projectperiode die tot uiterlijk 31 december 2009 zou lopen met de duur van een jaar verlengd.

Scoren in Tweckelerveld: Van convenant tot uitvoering (17 december 2006 – mei 2008)

Ofschoon er nu gekozen kan worden het huidige netwerk te gaan beschrijven doet dit geen recht aan de ontwikkeling en dynamiek die het netwerk in Tweckelerveld heeft doorgemaakt alvorens er concrete Scoren in de Wijk projecten zijn uitgevoerd. Zoals reeds gezegd heeft het na de ondertekening van het convenant nog enige tijd geduurd voordat er effectief werd samengewerkt met diverse partners in termen van het opzetten van concrete projecten. Nadat het convenant was ondertekend in 2006 is er in 2007 onder supervisie van Jan Bron door de voorganger van Chantal Euverman (huidige projectleidster vanuit Stadsdeel Noord) en de voorganger van Annemarie Veneman (huidige consultant wijkbeheer vanuit Domijn) een werkplan opgesteld. Hierin worden onder andere de doelstelling, de organisatie van de samenwerking en de op te zetten projecten beschreven (Werkplan Scoren in de Wijk 2007). Op het opstellen van het werkplan en enkele activiteiten na zijn er in 2007 in Tweckelerveld geen Scoren in de Wijk projecten gerealiseerd. Op basis hiervan is besloten een projectmedewerker van Scoren in de Wijk ook in Enschede werkzaam te laten zijn. Dennis Wiggers, die voorheen volledig in de Berflo Es werkzaam was ten behoeve van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, is per april 2008 voor een aantal dagen per week in Tweckelerveld geplaatst. Nadat de projectmedewerker van Scoren in de Wijk aan het werk is gegaan in Tweckelerveld zijn er diverse projecten gerealiseerd. De projectmedewerker heeft in relatief korte tijd contact gelegd met diverse organisaties. Dit heeft geresulteerd in het tot stand komen van het eerste Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld “De Teambattle” in mei 2008.

(vertraagde) totstandkoming

Gesteld kan worden dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld een wat langzame start heeft gekend. Dit blijkt onder meer uit het verlengen van de projectperiode met de duur van een jaar naar 31 december 2010. Onder de betrokkenen binnen de initiërende organisaties wordt verschillend gekeken naar de totstandkoming van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Een betrokkene geeft aan dat het niet meer dan logisch is dat het enige tijd kost om in een spanningsveld van een wijk met verschillende organisaties iets op te zetten. *“Het start nieuw, dus mensen zien er het belang nog niet van in, ze hebben nog geen beeld van wat het gaat worden. Dat hele gewenningsproces dat kost gewoon veel tijd”*. Een andere betrokkene houdt er een wat meer kritische visie op na. De betrokkene geeft aan dat het van belang was geweest dat Scoren in de Wijk zich van het begin af aan beter had gepositioneerd in Tweckelerveld. Ter illustratie van waarom het volgens de betrokkene schadelijk is geweest dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld vertraagd op gang is gekomen schetst de betrokkene het volgende: *“Je hoort dat er een project is waar heel veel geld naar toe gaat vanuit FC Twente en je hoort er nooit iets van, een jaar lang hoor je niks van het project. Dan zet je ook je vraagtekens bij het project”*. Uit het verhaal van de betrokkene blijkt dat Scoren in de Wijk zich pas heeft kunnen positioneren nadat er een projectmedewerker van Scoren in de Wijk aan het werk is gegaan. Dit heeft zoals hierboven reeds vastgesteld geleid tot het feit dat het eerste project in mei 2008 tot stand is gekomen. Hier stopt de chronologische beschrijving van het totstandkomingproces. De uitvoering van het eerste Scoren in de Wijk project wordt in dit onderzoek gehanteerd als scheidslijn tussen de totstandkoming enerzijds en het huidige netwerk anderzijds.

Nu in chronologische volgorde verschillende fasen van het totstandkomingproces zijn besproken zal in het volgende gedeelte nader worden ingegaan op een drietal relevante factoren met betrekking tot de totstandkoming als behandeld in het theoretisch kader. Eerst wordt ingegaan op de wijze van totstandkoming van het netwerk. Vervolgens zal vanuit de strategische benadering naar de initiërende actoren worden gekeken. Er zal worden ingegaan op de doelstellingen en motieven die de initiërende actoren hadden ten tijde van het ontstaan van het netwerk. Hiernaast zal ook vanuit de structurele benadering naar de initiërende actoren worden gekeken. Aan de hand van de hulpbronnenafhankelijkheid theorie zal een verklaring worden gezocht voor de vertraagde totstandkoming. Van belang is te vermelden dat deze theorie in het theoretisch kader niet als zodanig onder het kopje “de totstandkoming” is besproken. Echter gegeven de inzichten verkregen uit de interviews en documenten blijkt de theorie zeer relevant in het duiden van de vertraagde totstandkoming. Hierop is besloten om ook in de totstandkomingfase van het Scoren in de Wijk netwerk in Tweckelerveld van deze theorie gebruik te maken.

Totstandkoming, Doelstellingen/Motieven en Hulpbronnen

§2.3 Wijze van totstandkoming

Bij de wijze van totstandkoming van een netwerk wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds netwerken die van bovenaf worden opgelegd en anderzijds netwerken die zijn ontstaan op basis van lokaal initiatief. Het belang ervan zit hem erin dat vanuit de theorie gesteld wordt dat netwerken die op basis van lokale initiatieven zijn ontstaan een grotere kans van slagen hebben dan netwerken die van bovenaf zijn opgelegd (Terpstra & Kouwenhoven, 2004, p. 53). Wanneer gekeken wordt naar de wijze van totstandkoming van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld is het van belang te kijken naar het type actor dat

het netwerk geïnitieerd heeft. Ofschoon er bij de ondertekening van het convenant en de uitwerking van het werkplan drie actoren betrokken waren is het duidelijk dat Stadsdeel Noord in de persoon van Jan Bron als eerste in een gesprek met Gerard Oude Vrielink het idee opperde om het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld op te zetten. Als beschreven in het theoretisch kader is er sprake van een netwerk dat van bovenaf is opgelegd (top-down) wanneer het een gezaghebbende actor betreft die de samenwerking aan bepaalde actoren in de wijk oplegt. In dit geval is er sprake van een stadsdeelmanager, op wijkniveau een gezaghebbende actor, die het Scoren in de Wijk project initieert in Tweckelerveld. Op basis hiervan kan de conclusie worden getrokken dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in bepaalde mate van bovenaf is opgelegd. Er is geen sprake van, zoals dat in Hengelo wel het geval was, een samenwerking die ontstaan is op basis van lokale initiatieven vanuit de samenleving op wijkniveau. In Tweckelerveld is er in zekere zin sprake van een samenwerking die van boven af is opgelegd aangezien het aller eerste initiatief van Stadsdeel Noord in de persoon van Jan Bron afkomstig was en vervolgens Domijn en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk die als mede initiatoren kunnen worden getypeerd betrokken zijn geweest bij het ondertekenen van het convenant en het uitwerken van het werkplan. Hetgeen in dit geval een belangrijke rol speelt bij het vaststellen van in hoeverre de samenwerking van bovenaf is opgelegd betreft het feit dat initiator Jan Bron als stadsdeelmanager op het niveau van een stadsdeel/wijk als ambtelijke top kan worden getypeerd. Hiermee wordt des te duidelijker dat er geen sprake is van een lokaal initiatief vanuit de wijk, maar van een initiatief vanuit de ambtelijke top op het niveau van een stadsdeel/wijk.

Ook van belang bij het analyseren van de ontstaanswijze van een netwerk is om te kijken naar de rol en betrokkenheid van actoren op zowel bestuurlijk niveau als op het niveau van de werkvloer. Te meer, omdat hiermee het contrast tussen de ontstaanswijze in de Berflo Es en Tweckelerveld inzichtelijker kan worden gemaakt. Zoals reeds vastgesteld is het netwerk in Tweckelerveld in meerdere mate van bovenaf opgelegd. Deze constatering wordt versterkt wanneer gekeken wordt naar de rol en betrokkenheid van actoren op zowel bestuurlijk niveau als op het niveau van de werkvloer. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld op bestuurlijk niveau geïnitieerd en uitgewerkt is. Op het niveau van de werkvloer is er vrijwel geen betrokkenheid bij het initiëren van het project en bij het opstellen van het werkplan. Wanneer echter blijkt dat het project niet van de grond komt, wordt besloten per april 2008 een projectmedewerker van Scoren in de Wijk ook werkzaam te laten zijn in Tweckelerveld. Korte tijd later wordt het eerste Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld gerealiseerd. Wanneer deze ontstaanswijze wordt vergeleken met de ontstaanswijze in de Berflo Es kan worden vastgesteld dat er een groot contrast is tussen beide. Terwijl de stadsdeelmanager het project in Tweckelerveld initieert is het de gepensioneerde ambtenaar Drees Kroes die het project in Hengelo initieert. Zoals reeds besproken voert hij samen met Corry van der Weij (sociaal werker) een gesprek met Joop Munsterman. Duidelijk zichtbaar is dat aan het begin van het ontstaansproces van het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es er op het niveau van de werkvloer al betrokkenheid is in de vorm van een sociaal werker. Hiernaast is het feit dat het subsidieverzoek is opgesteld door Drees Kroes ook van belang. Ofschoon Drees Kroes op dat moment niet meer werkzaam is bij de gemeente Hengelo bereidt hij het subsidieverzoek wel voor. Het belang hiervan zit hem erin dat Drees Kroes als oud ambtenaar een relatief groot netwerk heeft. Hij heeft zowel connecties met FC Twente als met de gemeente Hengelo. Hiernaast heeft hij ook goede contacten in de wijk. Drees Kroes geeft aan dat hij als initiator van het project Buurtgerichte Sociale Activering zeer goed ingang had bij de sociaalwerker en de speeltuinvereniging waar deze sociaalwerker gehuisvest was. Van belang is dus te benoemen dat er in het ontstaansproces van het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es een persoon was die

verbindingen legde tussen actoren op verschillende niveaus. Een dergelijke persoon ontbreekt in het ontstaansproces van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

De ontstaanswijze in de Berflo Es is in zekere zin een spiegelbeeld van de ontstaanswijze in Tweckelerveld. In de Berflo Es is het lokale initiatief door Drees Kroes geopperd die vervolgens via een sociaalwerker in de wijk in contact gekomen is met FC Twente. Vervolgens heeft Drees Kroes als oud ambtenaar namens de gemeente Hengelo een subsidieverzoek ingediend. In Tweckelerveld is de gemeentelijke actor (op decentraal niveau) zowel mede-initiator van het project als supervisor bij het uitwerken van het werkplan. Wanneer blijkt dat er geen projecten worden gerealiseerd wordt er in april 2008 een projectmedewerker van Scoren in de Wijk in Tweckelerveld aan het werk gezet. Op basis hiervan kan gesteld worden dat men in Tweckelerveld op het niveau van de werkvloer in een veel later stadium betrokken is geraakt bij het project dan dat in Hengelo het geval was. Het Scoren in de Wijk project is in Hengelo ontstaan op basis van een lokaal initiatief van Drees Kroes in samenwerking met actoren op zowel bestuurlijk niveau als op het niveau van de werkvloer. Het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld is in meerdere van bovenaf opgelegd waarbij er in zeer grote mate sprake was van betrokkenheid van actoren op bestuurlijk niveau en vrijwel geen betrokkenheid was op het niveau van de werkvloer. Het netwerk dat in Tweckelerveld rondom het Scoren in de Wijk project is ontstaan heeft op basis van de theorie daarom een kleinere kans om succesvol te zijn dan wanneer het ontstaan zou zijn op basis van lokaal initiatief zoals dat in Hengelo het geval was.

§2.4 Doelstellingen en Motieven

In deze deelparagraaf zal vanuit de strategische benadering naar de initiërende actoren worden gekeken. Er zal worden ingegaan op de doelstellingen en motieven. De relevantie van het in kaart brengen van de doelstellingen en motieven van de initiërende actoren zit hem erin dat de oorspronkelijke motieven die tot het opzetten van het netwerk hebben geleid nog lang kunnen doorwerken. Hiernaast is overeenstemming tussen de initiërende actoren over de doelstellingen van het netwerk bij het ontstaan ervan van belang om het netwerk succesvol te laten zijn. Het in het theoretisch kader gemaakte onderscheid tussen enerzijds de verenigbaarheid en anderzijds de overeenkomstigheid van doelstellingen zal bij de bespreking van de actoren niet worden gehandhaafd. Tijdens de interviews is aan de initiërende actoren gevraagd wat vanuit de optiek van hun organisatie de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen waren om het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld te initiëren. Hiernaast is gevraagd welke belangen de initiërende actoren zelf hadden om inzichtelijk te maken in hoeverre eigen belangen een rol hebben gespeeld. Per initiërende actor zal nu kort worden beschreven wat voor hen de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen en belangen waren om het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld mede te initiëren.

Stichting FC Twente Scoren in de Wijk

Vanuit de optiek van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk paste het uitbreiden van het aantal adoptiewijken waarin Scoren in de Wijk projecten worden uitgevoerd goed binnen de visie van FC Twente. FC Twente onderschrijft namelijk drie pijlers te weten Voetbal, Ambiance en Solidariteit. Voetbal is en blijft the core business van FC Twente. Echter vanuit een groot gevoel van betrokkenheid met de regio en de mogelijkheden die er naast het voetbal zijn om als professionele voetbalclub maatschappelijk betrokken te zijn past het adopteren van Tweckelerveld goed binnen de solidariteitspijler. Het mede initiëren van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld wordt door de verschillende betrokkenen dan ook gezien als het verder invulling geven aan en het uitdragen van de solidariteitsgedachte van FC Twente.

Voor het uitdragen van de solidariteitsgedachte in de vorm van maatschappelijke betrokkenheid is zoals reeds beschreven de stichting FC Twente Scoren in de Wijk opgericht. Een betrokkene zegt het volgende over het uitdragen van de solidariteitsgedachte: *“Dan verstevig je de band met de supporters, je bent wat solidair met de achterban, je draagt uit dat je meer bent dan een voetbalclub, dat je meer wilt betekenen. Dat is in een ieders belang. Dat is in het belang van FC Twente, van wijkbewoners, van supporters. Dus de acties die ontstaan daarmee kun je ook echt wat dingen op gang brengen, daarmee kun je dingen gewoon veranderen.... Het gaat om de visie, dat is die solidariteit. De inhoudelijke doelstellingen dat zijn acties op het terrein van sport, gezondheid, scholing en betrokkenheid”*. Duidelijk is dat de belangrijkste inhoudelijk doelstelling het uitdragen van de solidariteitsgedachte van FC Twente is. Hiernaast geeft één van de betrokkenen aan dat het ook veel goodwill oplevert. *“Bij de belangen snijdt het mes natuurlijk aan twee kanten. Je doet iets voor je supporters, voor je achterban, en van de andere kant je kweekt ook heel veel goodwill richting andere partijen“*.

Domijn

De woonconsulent van Domijn geeft aan dat de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen voor Domijn bij het initiëren van het project het verbeteren van de leefbaarheid en de wooncondities van Tweckelerveld waren. Het doel was om op de vier pijlers van Scoren in de Wijk (sport, gezondheid, scholing en betrokkenheid) iets te betekenen voor de inwoners van Tweckelerveld. In het werkplan uit 2007 staat met betrekking tot de verwachtingen van Domijn ten opzichte van het project het volgende: *“Domijn verwacht dat een combinatie van bestaande en nieuwe activiteiten en het zorgen voor een goede voorzieningenstructuur de leefbaarheid in de wijk en het wijkwelzijn van bewoners, jong en oud, positief zullen beïnvloeden”*(Werkplan Tweckelerveld project, 2007). Het belang van Domijn, dat hem voor een deel reeds in de doelstelling zit, is *“maatschappelijk iets betekenen in Tweckelerveld samen met andere partners”*.

Stadsdeel Noord

De belangrijkste inhoudelijke doelstellingen vanuit Stadsdeel Noord waren dat *“FC Twente met zijn rol als boegbeeld een bindende factor kan zijn om mensen net even wat sneller in beweging te krijgen met het doel om de sociale samenhang/cohesie in de wijk Tweckelerveld mede te stimuleren”*. Vanuit het stadsdeel wordt aangegeven dat het belang hem in het doel verborgen zit. Het belang van het Stadsdeel is dat er leefbare wijken zijn in de stad. Scoren in de Wijk wordt als een instrument/middel gezien om de leefbaarheid in de wijk op peil te houden c.q. op een hoger plan te krijgen. Een betrokkene geeft aan dat het project vele kansen biedt om activiteiten in Tweckelerveld te organiseren. Naast instrument om de algemene doelstelling in termen van leefbaarheid te bereiken wordt het project ook gezien als een mogelijkheid om wat terug te doen voor de mensen in Tweckelerveld die overlast hebben van de voetbalwedstrijden van FC Twente ten gevolge van het vele parkeren. Een betrokkene stelt: *“Aan de ene kant hoop je dat op die manier de club wat terug kan doen voor de wijk en dat je met het geheel, de resultaten van het hele project ook je eigen stadsdeel en eigen wijk op de kaart kan zetten in Enschede en de rest”*. Van belang is ook te noemen dat het succes van het Scoren in de Wijk project in Berflo Es en de relatief grote hoeveelheid aandacht die er destijds door onder andere de media aan werden geschonken, een grote rol heeft gespeeld in het feit dat er vanuit het stadsdeel het eerste initiatief is genomen.

Wanneer gekeken wordt naar de belangrijkste inhoudelijk doelstellingen van de drie initiërende actoren blijkt hier een grote mate van overeenkomstigheid in te zitten. Over de in het convenant meer algemene en abstracte doelstellingen en de in het aanhangig werkplan

meer concretere doelstellingen blijkt een grote mate van overeenstemming te zijn. Op basis hiervan kan verwacht worden dat het netwerk een grotere kans op succesvol functioneren heeft dan wanneer er geen of een mindere mate van overeenstemming geweest zou zijn ten tijde van het ontstaan van de samenwerking. Wanneer de belangen van de verschillende initiërende actoren worden bekeken kan gesteld worden dat zowel eigen belangen van de actoren zelf als meer algemene altruïstische belangen een rol hebben gespeeld bij het initiëren van het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Echter van belang is dat de eigen belangen, ten tijde van het ontstaan van de samenwerking, niet conflicteren met het gezamenlijk belang. Wanneer bijvoorbeeld wordt gekeken naar de solidariteitspijler van FC Twente. Het uitdragen daarvan gebeurt door de stichting FC Twente Scoren in de Wijk. Het initiëren van het project in Twekkelerveld sluit aan bij het uitdragen van die solidariteitsgedachte. Ofschoon Stadsdeel Noord in beginsel weinig met de solidariteitspijler van FC Twente te maken heeft, heeft het Stadsdeel er wel degelijk belang bij Twekkelerveld leefbaarder te maken. Het Scoren in de Wijk project wordt vanuit de optiek van het Stadsdeel als instrument gezien om de leefbaarheid te verbeteren. Vanuit de optiek van Domijn geldt hetzelfde. Ook zij willen de leefbaarheid en wooncondities in Twekkelerveld verbeteren. Door met Stadsdeel Noord en de stichting FC Twente Scoren in de Wijk te gaan samenwerken zien zij mogelijkheden dit doel na te streven. Ofschoon ieder vanuit de optiek van zijn of haar organisatie in zekere zin een eigen belang heeft, blijken ten tijde van het ontstaan van het netwerk de eigen belangen in grote mate parallel te lopen aan het gezamenlijke belang van het Scoren in de Wijk project.

§2.5 Hulpbronnen

Nu vanuit de strategische benadering de doelstellingen en belangen van de initiërende actoren in kaart zijn gebracht zullen de initiërende actoren in deze deelparagraaf vanuit de structurele benadering worden bekeken. Er zal gebruik worden gemaakt van de hulpbronaafhankelijkheid theorie. Deze theorie benadrukt dat netwerken ontstaan op basis van de onderlinge hulpbronaafhankelijkheid tussen actoren. In het volgende gedeelte zal worden ingegaan op de hulpbronnen die door de initiërende actoren zijn ingebracht gedurende het totstandkomingproces. Vervolgens zal aan de hand van de hulpbronaafhankelijkheid theorie worden ingegaan op de vertraagde totstandkoming.

Het convenant in termen van hulpbronnen

Zoals reeds besproken wordt het convenant op 17 december 2006 door de drie initiërende actoren ondertekend. Per initiërende actor zal nu kort worden beschreven welke hulpbronnen hun organisatie bij het ondertekenen van het convenant inzetten. Hulpbronnen die kunnen worden onderscheiden zijn geld, personeel, goederen, kennis/expertise en bevoegdheden (Benson, 1975, p. 232). Over de inbreng van Stadsdeel Noord (gemeentelijke actor) staat het volgende in het convenant: "De Gemeente levert een bijdrage aan de te ontplooien activiteiten door middel van inzet van personeel, eigen financiële bijdragen en een beroep op andere subsidiemiddelen" (Raamovereenkomst Twekkelerveld, 2006). Over de inbreng van de woningbouwcorporatie Domijn staat het volgende in het convenant: "Domijn levert enerzijds menskracht, met kennis van en in de wijk en daarnaast een jaarlijks budget, dat voor beheer en besteding aan de Stichting wordt overgedragen" (Raamovereenkomst Twekkelerveld, 2006). Over de inbreng van de stichting staat het volgende: "De Stichting zal zich met de geledingen van FC Twente '65 inzetten om burgers en instanties te helpen bij het verbeteren van de leefbaarheid en kwaliteit van de wijk Twekkelerveld, conform het bijgevoegde werkplan. Hiertoe zullen door de Stichting in samenwerking met Domijn en

Gemeente en andere partijen verschillende activiteiten ontplooid worden op het terrein van verbetering sportdeelname, scholing, gezondheid en leefbaarheid” (Raamovereenkomst Tweckelerveld, 2006). Op basis van het convenant kan gesteld worden dat er voldoende hulpbronnen worden ingebracht om projecten te realiseren. De drie initiërende actoren brengen namelijk gezamenlijk respectievelijk geld, personeel en kennis/expertise in. Hiernaast krijgt de stichting door de ondertekening van het convenant de bevoegdheid sociaal maatschappelijk projecten te realiseren in Tweckelerveld. Na de ondertekening van het convenant duurt het echter nog anderhalf jaar voordat het eerste Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld wordt gerealiseerd. Op basis van de interviews met betrokken personen binnen de initiërende organisaties blijkt dat bepaalde hulpbronnen in onvoldoende mate of niet aanwezig waren. In het volgende gedeelte zullen aspecten worden besproken die een rol hebben gespeeld in de vertraagde totstandkoming van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Per factor zal vervolgens worden besproken wat dat in termen van hulpbronnen betekent.

Onduidelijkheid, te weinig Mankracht en ontbreken Aanjager

Uit de interviews met de betrokken personen blijkt dat er aan het begin van het project veel onduidelijkheid was over de taken van de verschillende betrokkenen. Een betrokkene geeft aan: *“Het bleek toen al vrij snel van wie gaat dat soort dingen op pakken?”*. De projectleidster vanuit het stadsdeel en de consulent wijkbeheer van Domijn waren beide relatieve nieuwkomers en hadden nog niet meteen een volledig beeld van de verhoudingen in Tweckelerveld. In termen van hulpbronnen valt deze onduidelijkheid te typeren als een gebrek aan kennis/expertise. Voor zowel de projectleidster van de gemeente als de consulent wijkbeheer van Domijn kan gesteld worden dat ze onvoldoende kennis hadden over hun taken in zake het Scoren in de Wijk project. Hiernaast kan gesteld worden dat Domijn in onvoldoende mate de kennis van en in de wijk heeft ingebracht zoals in het convenant staat vermeld. De consulent wijkbeheer van Domijn was relatief nieuw in de wijk en had om die reden niet de kennis/expertise van en in de wijk die op basis van het convenant door Domijn zou worden ingebracht.

Een ander aspect wat hierbij ook een rol speelde was het ontbreken van een aanjager van het Scoren in de Wijk project die ook in de uitvoering projecten zou kunnen ondersteunen. In 2007 is namelijk in overleg met de drie convenanttekenende partners een werkplan opgesteld waarin diverse projecten staan beschreven die uitgevoerd zouden worden. Echter voor het concreet uitvoeren van Scoren in de Wijk projecten bleek er te weinig mankracht. Aanvankelijk zouden de projectleidster vanuit de gemeente en de consulent wijkbeheer van Domijn het naast hun “gewone” werkzaamheden doen. Een betrokkene geeft aan: *“Met ons gewone werk zijn we al heel druk”*. *“In beginsel was het meer bedacht van dat kunnen wij als gewone werkers er wel bij doen”*. Een andere betrokkene beschrijft de periode tussen het ondertekenen van het convenant en de totstandkoming van de eerste Scoren in de Wijk projecten in Tweckelerveld als: *“Dan bleef het een beetje bij het opplussen van dingen die wij toch al deden.... Je hebt wel meer ambitie dan dat”*. *“Je moet een aanjager hebben bij al die projecten”*. Duidelijk is dat de betrokkenen vanuit Domijn en Stadsdeel Noord te weinig tijd hadden om daadwerkelijk projecten op te zetten, omdat ze te druk waren met hun andere werkzaamheden die los van het Scoren in de Wijk project stonden. Een betrokkene beschrijft dat het wegvallen van Jan Bron als stadsdeelmanager van Stadsdeel Noord er ook niet aan bijgedragen heeft dat er snel projecten zouden worden gerealiseerd. Per 1 januari 2008 is Jan Bron tot wethouder benoemd in Hengelo. Het wegvallen van Jan Bron wordt door de betrokkene als een gemis ervaren. De betrokkene geeft aan: *Ik denk dat je, wanneer Jan Bron nu nog stadsdeelmanager was geweest, dat het dan heel anders zou zijn gelopen. Hij heeft er*

min of meer voor gezorgd dat het in Tweckelerveld kwam, hij had er bepaalde beelden bij. Hij heeft op een bepaalde manier een relatie met FC Twente en met Gerard Oude Vrielink, dat is iemand die heel bepalend daar in is. Dan had het denk ik heel anders gelopen dan zoals nu met de huidige stadsdeelmanager". In termen van hulpbronnen kan het ontbreken van een aanjager en te weinig mankracht in de uitvoering worden getypeerd als een gebrek aan personeel. Van belang hierbij is op te merken dat het ontbreken van een aanjager in termen van hulpbronnen kan worden gezien als het ontbreken van een persoon met kennis en expertise van en in de wijk. Kort samengevat heeft een combinatie van onduidelijkheid (gebrek aan kennis) over wie wat moest doen en het gebrek aan mankracht/aanjager (gebrek aan personeel met kennis van en in de wijk) die zich volledig op het Scoren in de Wijk project zou kunnen focussen en daarbij ook uitvoerend bezig zou kunnen zijn er toe geleid dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld wat langzaam op gang is gekomen.

Inbreng nieuwe hulpbronnen

Zoals hierboven reeds vermeld komt het Scoren in de Wijk project wat langzaam op gang omdat bepaalde hulpbronnen niet of in een te geringe mate worden ingebracht door de initiërende actoren. Op basis hiervan is besloten een projectmedewerker van Scoren in de Wijk ook in Enschede werkzaam te laten zijn. Dennis Wiggers, die voorheen volledig in de Berflo Es werkzaam was ten behoeve van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, is per april 2008 voor een aantal dagen per week in Tweckelerveld geplaatst. Vanaf het moment dat de projectmedewerker van Scoren in de Wijk aan het werk is gegaan in Tweckelerveld zijn er diverse projecten gerealiseerd. De projectmedewerker heeft in relatief korte tijd contact gelegd met diverse organisaties. Dit heeft geresulteerd in het tot stand komen van het eerste Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld "De Teambattle" in mei 2008. In termen van hulpbronnen kan gesteld worden dat het inbrengen van extra personeel (een projectmedewerker als uitvoerende kracht) er toe heeft geleid dat er op korte termijn projecten zijn gerealiseerd. Hiernaast kan gesteld worden dat met het inbrengen van een uitvoerende kracht er tevens enige kennis/expertise is ingebracht. De uitvoerende kracht had reeds ervaring in het opzetten van Scoren in de Wijk projecten. De projectmedewerker was op dat moment in uitvoerende zin al enkele jaren betrokken geweest bij het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es. Ofschoon de projectmedewerker niet bekend was met de organisaties in de wijk Tweckelerveld en daardoor vooraf relatief weinig kennis had van en in de wijk, is de projectmedewerker er wel in geslaagd het eerste project in mei 2008 te realiseren. Door vanuit de hulpbronaafhankelijkheid theorie naar de totstandkoming van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld te kijken is de vertraagde totstandkoming inzichtelijker gemaakt. Ofschoon op basis van het convenant verwacht zou worden dat er voldoende hulpbronnen zouden worden ingebracht bleek er in de praktijk een gebrek aan personeel en aan kennis/expertise te zijn. Door een projectmedewerker van Scoren in de Wijk ook werkzaam te laten zijn in Tweckelerveld is in grote mate het tekort aan hulpbronnen opgelost.

Bovenstaande deelparagraaf illustreert goed het belang van het feit dat netwerken en het ontstaan ervan zowel vanuit de strategische benadering (doelstellingen van actoren) als vanuit de structurele benadering (hulpbronaafhankelijkheid) worden bekeken. Ofschoon er tussen de actoren een grote mate van overeenstemming was over de doelstellingen van het project kwam het project vertraagd op gang door een gebrek aan inbreng van hulpbronnen. Overeenstemming over doelstellingen op bestuurlijk niveau alleen blijkt niet voldoende om gezamenlijk projecten te realiseren. Er dienen door de actoren ook voldoende hulpbronnen te worden ingebracht om projecten te realiseren.

§2.6 Conclusie Deelvraag 1

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de eerste deelvraag die betrekking heeft op hoe het Scoren in de Wijk netwerk in Tweckelerveld tot stand is gekomen. Begonnen is met het beschrijven van het ontstaansproces van het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es. Hierop volgend is ingezoomd op het totstandkomingproces van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Eerst is een algemene beschrijving gegeven van het project waarbij vervolgens verschillende fasen van het totstandkomingproces zijn besproken.

Achtereenvolgens werden de aanloop naar het convenant beschreven (oktober 2006-december 2006), het convenant zelf (17 december 2006) en de periode van de ondertekening van het convenant tot en met de uitvoering van het eerste project in mei 2008. Die laatste fase wordt in dit onderzoek gehanteerd als scheidslijn tussen het ontstaan enerzijds en het huidige netwerk anderzijds.

In het tweede gedeelte van het hoofdstuk is aandacht besteed aan de theoretische aspecten (factoren) met betrekking tot de totstandkoming. Vastgesteld is dat het netwerk in Tweckelerveld in meerdere mate valt te typeren als van bovenaf opgelegd en dat het daarom een kleinere kans heeft om succesvol te zijn dan wanneer het ontstaan zou zijn op basis van lokale initiatieven. Hierbij is ook ingegaan op zowel de rol en betrokkenheid van actoren op bestuurlijk niveau als op het niveau van de werkvloer. Vastgesteld is dat de betrokkenheid op het niveau van de werkvloer bij het ontstaansproces in Tweckelerveld zeer gering is terwijl de betrokkenheid op bestuurlijk niveau zeer groot was. In de vergelijking met Hengelo is vervolgens vastgesteld dat er een groot contrast is in het ontstaansproces van Tweckelerveld en Berflo Es. In Hengelo bleek de betrokkenheid op het niveau van de werkvloer bij het ontstaansproces groter te zijn. In de Berflo Es was het niet een gemeentelijke actor (zoals dat in Tweckelerveld wel het geval was) die het Scoren in de Wijk project initieerde maar Drees Kroes. Verder is vastgesteld dat er in het ontstaansproces van het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es een persoon was (Drees Kroes) die verbindingen legde tussen actoren op verschillende niveaus. Een dergelijke persoon ontbreekt in het ontstaansproces van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

Vervolgens is vanuit de strategische benadering per initiërende actor ingegaan op de doelstellingen en motieven. Op basis van de interviews en documentanalyse is vastgesteld dat de doelstellingen van de verschillende actoren op het moment van het ontstaan van het netwerk, dus zowel bij de ondertekening van de convenant als bij het opstellen van het werkplan, in grote mate overeenkwamen. Op basis hiervan is geconcludeerd dat verwacht kan worden dat het netwerk een grotere kans op succesvol functioneren heeft dan wanneer er geen of een mindere mate van overeenstemming geweest zou zijn ten tijde van het ontstaan van de samenwerking. Ook is er nog kort aandacht besteed aan het feit dat ten tijde van het ontstaan van het netwerk de eigen van belangen van de initiërende actoren in een grote mate parallel liepen aan het gezamenlijk belang van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Als derde punt is vanuit de structurele benadering (hulpbronnenafhankelijkheid) naar het totstandkomingproces gekeken. Ingegaan is op het feit dat met het convenant de initiërende actoren ogenschijnlijk voldoende hulpbronnen leken in te zetten om projecten te realiseren. Echter na verloop van tijd bleken er geen projecten gerealiseerd te kunnen worden door een gebrek aan hulpbronnen. Een combinatie van onduidelijkheid (gebrek aan kennis) over wie wat moest doen, te weinig mankracht (gebrek aan personeel) en het ontbreken van een aanjager bleken hier een rol in te spelen. Nadat er nieuwe hulpbronnen (personeel/kennis/expertise) waren ingebracht in de vorm van een projectmedewerker van

Scoren in de Wijk is het eerste Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in mei 2008 gerealiseerd.

Nu de totstandkoming van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld is beschreven zal in het volgende hoofdstuk worden ingegaan op het huidige netwerk. Bij de beschrijving van het huidige netwerk zal worden ingegaan op de periode die loopt van april/mei 2008 (de totstandkoming van de eerste projecten) tot en met november/december 2010 (afnemen interviews en tevens aflopen projectperiode). Allereerst zal in hoofdstuk 3 worden ingegaan op de actoren die betrokken zijn bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

Hoofdstuk 3 De actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld

Welke actoren zijn bij het project betrokken en hoe kunnen deze getypeerd worden?

In dit hoofdstuk zal deelvraag 2 worden beantwoord. Hierin zal de bespreking en de analyse van het huidige netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld centraal staan. Zoals reeds aan het einde van het eerste hoofdstuk is vermeld heeft de analyse van het huidige netwerk betrekking op de periode vanaf het moment dat er de eerste projecten zijn uitgevoerd (april/mei 2008) tot en met het afnemen van de interviews (november/december 2010). Er zal worden ingegaan op de actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Om de dynamiek van het netwerk in kaart te brengen zal per actor eerst worden aangegeven vanaf welk moment die actor betrokken is geraakt bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Vervolgens zal kort worden ingegaan op het type actor. Hierbij zal worden ingegaan op het feit of het een actor betreft die al enige tijd bestaat of dat het een relatief jonge actor betreft. Ook zal een onderscheid worden gemaakt tussen relatief grote en kleine actoren. Hierna zal per actor worden ingegaan op de belangrijkste doelstellingen/motieven om aan het Scoren in de Wijk project deel te nemen. Ook zal per actor de inbreng in termen van hulpbronnen en de rol in de samenwerking worden beschreven. Wat betreft de beschrijving van de rol van de verschillende organisaties wordt er een onderscheid gemaakt tussen een uitvoerende, een inhoudelijke- en een regierol in de samenwerking. Actoren kunnen meerdere rollen tegelijkertijd vervullen. Van belang is te vermelden dat er in het theoretisch kader niet expliciet op de verschillende rollen is ingegaan. Echter bij het opstellen van de interviewvragen bleek het wel van belang te zijn verschillende rollen in de samenwerking te onderscheiden. Hiertoe is vervolgens een drietal rollen onderscheiden. Aan de actoren is per rol een stelling voorgelegd waarvan ze konden aangeven in hoeverre die desbetreffende stelling van toepassing was op hun organisatie in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Tijdens de analyse is gebleken dat de inhoudelijke rol op verschillende manieren gezien kan worden. De inhoudelijke rol kan zowel gezien worden als het initiëren van nieuwe projecten maar ook als het inhoudelijk invulling geven aan projecten zonder dat de desbetreffende actor initiator is van het project. In dit onderzoek zullen beide elementen gezien worden als onderdeel van de inhoudelijke rol. Ook is het van belang te vermelden dat de inhoudelijke rol, wat betreft de inhoudelijk invulling, in bepaalde mate overlapt met de uitvoerende rol. Uit de interviews blijkt dat er bij sommige projecten in de uitvoering ook een zekere mate van inhoudelijke invulling aan een project gegeven wordt.

Nadat de betrokken actoren zijn beschreven zullen de doelstellingen van de verschillende actoren worden geanalyseerd op hun mate van overeenkomstigheid. Ook zal hierbij worden ingegaan op de percepties van actoren over de mate waarin de onderlinge doelstellingen al dan niet overeenkomen. Een (gepercipieerde) overeenkomstigheid in doelstellingen heeft als beschreven in het theoretisch kader een positief effect op het succes van de samenwerking. Vervolgens zal op de houding van de betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking worden ingegaan. Verschillen in houding ten aanzien van de samenwerking kunnen namelijk tot spanningen leiden die een succesvolle samenwerking belemmeren. Vanuit de theorie is gesteld dat naarmate de houding van de actoren ten aanzien van de samenwerking, mits die positief is, in meerdere mate overeenkomt dit een positief effect heeft op het succes van de samenwerking in het netwerk. Hiernaast zal ook de visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling worden besproken. Onderlinge visieverschillen ten aanzien van de rolverdeling in een netwerk kunnen namelijk ook tot spanningen leiden die een succesvolle

samenwerking in het netwerk belemmeren. Vanuit het theoretisch kader is gesteld dat overeenkomstigheid van visies ten aanzien van de rolverdeling een positief effect heeft op het succes van de samenwerking. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een conclusie.

Beschrijving van de betrokken actoren in de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld

Alhoewel de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord en Domijn in het vorige hoofdstuk al aanbod zijn gekomen zal in dit hoofdstuk voor de volledigheid ook worden ingegaan op de initiërende actoren. Een zekere mate van overlap kan wat betreft de initiërende actoren niet worden voorkomen. Op de doelstellingen en motieven van de initiërende actoren zal slechts zeer kort worden ingegaan aangezien deze reeds in het vorige hoofdstuk zijn besproken. Van belang is ook te vermelden dat de keuze voor de geïnterviewde actoren is gemaakt op basis van de ervaring die men vanuit de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk in Tweckelerveld heeft. Vanuit de stichting is aangegeven dat de geïnterviewde actoren in meer of mindere mate een rol van betekenis spelen in de samenwerking. Duidelijk dient te zijn dat de lijst met de geïnterviewde organisaties niet uitputtend is. Vervolgd zal worden met het individueel bespreken van de betrokken actoren.

§3.1 Stichting FC Twente Scoren in de Wijk

Stichting FC Twente Scoren in de Wijk is in het vorige hoofdstuk met betrekking tot de totstandkoming getypeerd als initiërende actor en is daarmee vanaf het begin (oktober 2006) betrokken bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. De stichting kan worden getypeerd als een jonge kleine organisatie met een zevental medewerkers. De projectleider van de stichting is Drees Kroes. Naast Drees Kroes is er een vijftal projectmedewerkers werkzaam binnen de stichting. Dennis Wiggers is als projectmedewerker van de stichting werkzaam in Tweckelerveld. Naast de projectmedewerkers is er ook een medewerker communicatie actief binnen de stichting. Van belang is te benoemen dat de stichting de eerste jaren slechts bestond uit Drees Kroes en Dennis Wiggers. De personele uitbreiding is iets van de laatste jaren.

Doelstelling en Motieven

Vanuit de optiek van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk paste het uitbreiden van het aantal adoptiewijken waarin Scoren in de Wijk projecten worden uitgevoerd goed binnen de visie van FC Twente. FC Twente onderschrijft namelijk drie pijlers te weten Voetbal, Ambiance en Solidariteit. Voetbal is en blijft the core business van FC Twente. Echter vanuit een groot gevoel van betrokkenheid met de regio en de mogelijkheden die er naast het voetbal zijn om als professionele voetbalclub maatschappelijk betrokken te zijn past het adopteren van Tweckelerveld goed binnen de solidariteitspijler.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

Wat betreft de inbreng van hulpbronnen in het project kan gesteld worden dat de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk geld, personeel, goederen en kennis/expertise inzet. Zoals reeds vermeld beheert Gerard Oude Vrielink als secretaris/penningmeester van de stichting de financiële middelen van het Scoren in de Wijk project. De financiële middelen bestaan naast

het budget dat onder andere Domijn ter beschikking stelt ook voor een deel uit eigen financiële middelen die FC Twente zelf ter beschikking stelt. Wat personeel betreft zet de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk in Tweckelerveld Dennis Wiggers in als projectmedewerker. Hiernaast zijn Drees Kroes en Gerard Oude Vrielink op bestuurlijk niveau ook betrokken bij het project in Tweckelerveld. Beiden nemen regelmatig deel aan overleg tussen de verschillende betrokken actoren in Tweckelerveld. Verder zijn er bij bepaalde projecten ook andere projectmedewerkers actief in Tweckelerveld. Een voorbeeld hiervan is de betrokkenheid van projectmedewerker Harry Dost bij de voetbalcursus. De inbreng van goederen van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk is zeer divers. Dit loopt uiteen van sportmateriaal tot en met een computer en bureau voor het Scoren in de Wijk project. Ofschoon kennis niet de grootste inbreng is van de stichting kan op basis van de interviews gesteld worden dat door het inzetten van personeel met ervaring en expertise er wel degelijk ook kennis wordt ingezet. Gezien de veelheid en diversiteit aan hulpbronnen die de stichting inzet is het niet heel verrassend dat de rol die de stichting vervult in de samenwerking ook vrij breed en divers is. De stichting vervult in bepaalde zin zowel een uitvoerende, een inhoudelijke als een regierol. In Tweckelerveld wordt het merendeel van de Scoren in de Wijk projecten onder andere uitgevoerd door projectmedewerkers van de stichting. Dennis Wiggers is als projectmedewerker een aantal dagen in week als uitvoerende kracht werkzaam om projecten op te zetten in Tweckelerveld. Hiernaast zijn zoals al eerder aangegeven ook andere projectmedewerkers van de stichting in uitvoerende zin betrokken bij projecten. Naast een uitvoerende rol heeft de stichting ook een inhoudelijke rol in de zin dat zij af en toe nieuwe projecten initieert. Vanuit de betrokkenen wordt aangegeven dat dit in Tweckelerveld in mindere mate het geval is dan in Hengelo. Een betrokkene stelt: *” Zo af en toe doet de stichting voorstellen. Ik vind zelf te weinig ”*. Wel is het zo dat projecten die in Hengelo door de stichting geïnitieerd zijn kunnen worden overgenomen in Tweckelerveld en Velve Lindenhof. Ook wordt aangegeven dat, naast het feit dat de stichting zelf projecten in Tweckelerveld initieert, er ook ideeën in de wijk zelf ontstaan. Vanuit de stichting wordt namens de betrokkenen namelijk aan een overleg op uitvoerend niveau in de wijk deelgenomen. Dit betreft het zogenaamde overleg in de verschillende werkgroepen. Hierin ontstaan in overleg tussen de verschillende actoren in de wijk nieuwe ideeën voor projecten. Wat betreft de regierol kan gesteld worden dat de stichting deze gezamenlijk met andere betrokken actoren vervult. Uit de interviews blijkt dat de regiefunctie in de werkgroepen (overleg op uitvoerend niveau) en in de stuurgroep (overleg op bestuurlijk niveau) wordt vervuld. Een betrokkene stelt met betrekking tot de regie in het netwerk: *“Dat gebeurt in de werkgroep en uiteindelijk in de stuurgroep. Dat doen we samen in de stuurgroep met de verantwoordelijkheid van woningbouwcorporatie, stadsdeelmanager en wij dus”*. De regierol blijkt gezamenlijk door de initiërende actoren te worden vervuld. De initiërende actoren zitten namelijk allemaal in de stuurgroep. In de stuurgroep wordt onder andere zorg gedragen voor de voortgangsbewaking en de planning en afstemming van de verschillende projecten. Ook is er eind 2010 in samenwerking met de stuurgroep een eidevaluatie geschreven. Van belang is te benoemen dat naast de initiërende actoren ook betrokkenen vanuit het Werkplein Enschede en ROC van Twente zitting hebben in de stuurgroep.

§3.2 Stadsdeel Noord

Stadsdeel Noord is vanaf het begin (oktober 2006) betrokken bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Vanuit Stadsdeel Noord is er destijds in de persoon van Jan Bron het eerste initiatief genomen om het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld op te starten. Stadsdeel Noord kan worden getypeerd als de gemeentelijke actor (op decentraal niveau) in de samenwerking. Hiernaast kan gesteld worden dat Stadsdeel Noord een relatief grote

hiërarchische organisatie is die al enige tijd bestaat. Vanuit Stadsdeel Noord is de stadsdeelmanager (destijds Jelmer van Dam) als voorzitter van de stuurgroep betrokken bij het Scoren in de Wijk project. In de stuurgroep wordt op bestuurlijk niveau eens in de 6 weken overleg gevoerd tussen de verschillende betrokken actoren. Hiernaast is projectleidster Chantal Euverman ook betrokken bij het project. Zij vervult een coördinerende rol richting de werkgroepen en heeft daarmee binnen het stadsdeel de meeste contacten met betrekking tot het Scoren in de Wijk project.

Doelstellingen en Motieven

De belangrijkste inhoudelijke doelstellingen vanuit Stadsdeel Noord waren dat *“FC Twente met zijn rol als boegbeeld een bindende factor kan zijn om mensen net even wat sneller in beweging te krijgen met het doel om de sociale samenhang/cohesie in de wijk Tweckelerveld mede te stimuleren”*. Vanuit het stadsdeel wordt aangegeven dat het belang hem in het doel verborgen zit. Het belang van het Stadsdeel is dat er leefbare wijken zijn in de stad. Scoren in de Wijk wordt als een instrument/middel gezien om de leefbaarheid in de wijk op peil te houden c.q. op een hoger plan te krijgen. Naast instrument om de algemene doelstelling in termen van leefbaarheid te bereiken wordt het project ook gezien als een mogelijkheid om wat terug te doen voor de mensen in Tweckelerveld die overlast hebben van de voetbalwedstrijden van FC Twente ten gevolge van het vele parkeren.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

Wat betreft hulpbronnen zet Stadsdeel Noord geld, personeel, goederen, kennis/expertise, en bevoegdheden in. Het geld bestaat uit de inbreng van subsidies in bepaalde projecten. Wat personeel betreft is de stadsdeelmanager en een projectleidster betrokken bij het project. De goederen die worden ingezet betreffen de huisvesting die geboden wordt ten behoeve van de projectmedewerker Dennis Wiggers. De werkplek van Dennis Wiggers is namelijk gevestigd in het gebouw waar ook Stadsdeel Noord gehuisvest is. De kennis/expertise die geleverd wordt zit hem in de deskundigheid van de stadsdeelmanager en de projectleidster. Ook zet het stadsdeel bevoegdheden in ten behoeve van het Scoren in de Wijk project. Zoals reeds besproken geven ze door het convenant te ondertekenen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk de bevoegdheid om in samenwerking met het Stadsdeel en Domijn sociaal maatschappelijke projecten op te zetten. Hiernaast zet het stadsdeel ook bevoegdheden in met betrekking tot Alifa. Dat is een welzijnsorganisatie die in opdracht van het stadsdeel betrokken is geweest bij de uitvoering van Scoren in de Wijk projecten in Tweckelerveld. Wat betreft de rol van Stadsdeel Noord in de samenwerking kan gesteld worden dat die in bepaalde mate uitvoerend is. De betrokkenen binnen het stadsdeel geven aan zorg te dragen voor de uitvoering. Dit bestaat eruit dat ze de projectmedewerker van Scoren in de Wijk assisteren in zijn uitvoerende taak. De projectmedewerker geeft aan: *“Als ze het ermee eens zijn, sturen ze mij er naar toe om dingen uit te voeren. Het Stadsdeel doet zelf ook wel dingen”*. Wat betreft de inhoudelijke rol kan op basis van de interviews met de betrokkenen binnen het Stadsdeel worden gesteld dat die qua het initiëren van nieuwe projecten zeer beperkt is. Het Stadsdeel initieert zelf niet of nauwelijks nieuwe Scoren in de Wijk projecten. Wat betreft de inhoudelijke invulling blijkt het Stadsdeel wel een rol te spelen. De projectleidster vanuit Stadsdeel Noord participeert in verschillende overleggen op zowel uitvoerend als bestuurlijk niveau. Vanuit die hoedanigheid levert de projectleidster verschillende inhoudelijke bijdragen voor diverse Scoren in de Wijk projecten. Stadsdeel Noord heeft, evenals de stichting, ook een regierol in de samenwerking. Deze regierol zit hem met name in het feit dat de stadsdeelmanager voorzitter is van de stuurgroep. Hiernaast heeft

de projectleidster vanuit het stadsdeel een coördinerende rol naar de werkgroepen toe. Het feit dat men vanuit het stadsdeel de verantwoordelijkheid heeft voor het voorzitterschap van de stuurgroep uit zich onder andere in het feit dat de projectleidster vanuit het stadsdeel namens de stadsdeelmanager de betrokkenen bij elkaar roept, de agenda vaststelt en de vergaderingen notuleert. Verder leidt de stadsdeelmanager de vergaderingen. Uit de interviews blijkt dat er niet echt één persoon/actor is die op het gebied van de besluitvorming een doorslaggevende rol speelt. De betrokkenen vanuit de initiërende actoren dragen gezamenlijk zorg voor de regie in het netwerk.

§3.3 Domijn

De woningbouwcorporatie Domijn is vanaf het begin betrokken bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Bij het ondertekenen van het convenant is Piet Rutgers vanuit Domijn betrokken geweest. Piet Rutgers is medio 2009 vertrokken als directeur van Domijn. Momenteel is Gert Jan Kamperman (projectcoördinator binnen Domijn) betrokken bij het project. Hiernaast is Annemarie Veneman als consulent wijkbeheer betrokken bij het project. Zowel de projectcoördinator als de consulent wijkbeheer zitten in de stuurgroep. Hiernaast zit de consulent wijkbeheer ook in werkgroep Betrokkenheid. Domijn kan getypeerd worden als een relatief grote actor. Binnen Domijn zijn twee honderd mensen werkzaam. Domijn voorziet in een woningaanbod in zowel Enschede, Haaksbergen als Losser.

Doelstellingen en Motieven

De consulent wijkbeheer van Domijn geeft aan dat de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen voor Domijn bij het initiëren van het project het verbeteren van de leefbaarheid en de wooncondities van Tweckelerveld waren. Het doel was om op de vier pijlers van Scoren in de Wijk (sport, gezondheid, scholing en betrokkenheid) iets te betekenen voor de inwoners van Tweckelerveld. Het belang van Domijn, dat hem voor een deel reeds in de doelstelling zit, is “*maatschappelijk iets betekenen in Tweckelerveld samen met andere partners*”.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

Aan hulpbronnen brengt Domijn geld, personeel, kennis/expertise en bevoegdheden in. Het geld dat Domijn inbrengt bestaat uit 300.000 euro die gedurende de projectperiode naar de stichting is gevloeid. Gesteld kan worden dat het budget dat Domijn inbrengt een essentieel onderdeel is van het budget dat de stichting ter beschikking heeft voor het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Aan personeel zet Domijn Gert Jan Kamperman als projectcoördinator en Annemarie Veneman als consulent wijkbeheer in. De kennis/expertise die Domijn inzet zit hem in de betrokkenheid bij het project van zowel de projectcoördinator als de consulent wijkbeheer. Verder is van belang te noemen dat de consulent wijkbeheer in opdracht van de stuurgroep een evaluatie heeft geschreven over het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Wat betreft bevoegdheden machtigt Domijn de stichting het budget dat ze beschikbaar stelt ten behoeve van het Scoren in de Wijk project te beheren. Zoals al eerder aangegeven gebeurt dit laatste door Gerard Oude Vrielink.

De rol van Domijn in de samenwerking is vrij divers. Domijn heeft onder andere een uitvoerende rol in de samenwerking. Aangegeven wordt dat Domijn niet alle projecten uitvoert, maar bij een aantal projecten wel uitvoerend actief is. De consulent wijkbeheer geeft aan dat ze bijvoorbeeld bij de uitvoering van het project “De Teambattle” betrokken is geweest en achter de scoretafel heeft gestaan. De inhoudelijke rol van Domijn is minder

groot. Op de vraag of Domijn regelmatig voorstellen doet voor nieuwe projecten geeft de consulent wijkbeheer aan: “*Nee dat doen wij niet heel vaak, we denken wel mee*”. Domijn levert dus wel een inhoudelijke bijdrage. Qua regierol wordt aangegeven dat die niet specifiek door één organisatie wordt vervuld, maar dat dit in de stuurgroep en werkgroepen gebeurt. De consulent wijkbeheer zit samen met de projectcoördinator namens Domijn in de stuurgroep en geeft aan daar gezamenlijk met de betrokken partners de regierol te vervullen.

Nu de drie initiërende actoren zijn besproken zal in het vervolg worden ingegaan op de actoren die op een later moment bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld betrokken zijn geraakt. Aangezien de initiërende actoren in algemene zin bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld betrokken zijn is het niet mogelijk gebleken hun betrokkenheid per pijler in te delen. Voor de onderstaande niet initiërende actoren is dat tot op zekere hoogte wel mogelijk. Van belang is te noemen dat er een zekere mate van overlap is tussen de projecten en de verschillende pijlers. In de evaluatie van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld wordt beschreven dat er vier werkgroepen zijn waarbinnen projecten worden uitgevoerd. Het betreft hier de werkgroep “Sport en Gezondheid”, “Scoren door Scholing”, “Leren en Scoren” en de werkgroep “Betrokkenheid” (Evaluatie Scoren in de Wijk project Tweckelerveld, 2010, p. 2). Per actor zal, indien mogelijk, worden aangegeven met welke projecten en in welke werkgroepen ze actief zijn. Duidelijk dient te zijn dat in dit onderzoek niet uitgebreid op de projecten “an sich” zal worden ingegaan. Volstaan zal worden met het kort benoemen van de projecten en bijbehorende werkgroep(en) waaronder de betrokkenheid van de desbetreffende actor valt. Verder dient duidelijk te zijn dat de actoren die in een werkgroep participeren op uitvoerend niveau overleg voeren. Dit betreft het zogenaamde werkgroepoverleg. Boven de vier werkgroepen staat één stuurgroep. Binnen deze stuurgroep wordt op bestuurlijk niveau overleg gevoerd. Ook wordt er in de stuurgroep in zekere zin de regierol binnen de samenwerking vervuld.

§3.4 ROC van Twente

Het ROC is betrokken bij het Scoren met Werk project in Tweckelerveld dat valt onder de werkgroep Betrokkenheid. Helena Verwer (directrice ROC) geeft aan dat men medio 2009 betrokken is geraakt toen er een groep werkzoekenden klaar stond die een training moesten krijgen om zich te presenteren richting de arbeidsmarkt. Het ROC heeft deze cursus gegeven die er voor diende te zorgen dat werkzoekenden beter in staat waren zich richting de arbeidsmarkt te presenteren. Het ROC is zowel in 2009 als in 2010 betrokken geweest bij het project. Hiernaast is het ROC ook betrokken bij de werkgroep “Scoren door Scholing”. “Het doel van deze werkgroep is om jongeren die afhaken van een reguliere opleiding binnen de club c.q. invloedsfeer van FC Twente (weer) te motiveren om gebruik te maken van een bepaalde richting in het beroepsonderwijs of om deel te nemen aan de arbeidsmarkt. Het ROC heeft hiervoor een didactisch concept ontwikkeld”. De werkgroep Scoren door Scholing is een project wat het ROC samen met FC Twente op heeft gezet en wat verder enigszins los staat van de andere projecten. Guido Wevers zit namens het ROC in de stuurgroep. Wanneer gekeken wordt naar het type actor kan gesteld worden dat het ROC van Twente een relatief grote organisatie is die al enige jaren bestaat.

Doelstellingen en Motieven

De belangrijkste inhoudelijke doelstelling die het ROC had om aan het project deel te nemen is dat ze op die manier maatschappelijk betrokken konden zijn. De betrokkene vanuit het ROC licht toe: “*Wij willen gewoon iets voor de stad Enschede doen en zeker voor*

Twekkelerveld'. Het belang voor het ROC zit hem erin dat ze willen laten zien dat ze op basis van een vraag een aanbod kunnen leveren. De betrokkene stelt: *“Het belang is om te laten zien dat wij iets op maat kunnen leveren”*. *“Ik heb een bestand iets omgebogen naar een training die passend was voor die doelgroep”*.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

De hulpbronnen die het ROC inbrengt ten behoeve van het Scoren in de Wijk project zijn geld, personeel, goederen en kennis/expertise. Het geldt dat het ROC heeft ingebracht bestaat eruit dat het ROC er voor heeft gezorgd dat er “reguliere gelden” voor de cursus kwamen waardoor de kosten laag zijn gebleven. Het ROC heeft namelijk een inkoopverplichting bij de gemeente. Dit betreft een plicht van het ROC om voor een bepaald bedrag bij de gemeente in te kopen. Vanuit dat potje is die cursus betaald. Wat personeel betreft is de directrice betrokken geweest bij de overleggen met de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en met het Werkplein Enschede. Hiernaast heeft het ROC ook uitvoerend personeel ingezet die de cursus hebben gegeven. Guido Wevers is vanuit het ROC betrokken bij het project Scoren door Scholing. Hij zit tevens in de stuurgroep. Wat goederen betreft heeft het ROC gezorgd voor huisvesting. Er zijn namelijk cursussen op een ROC locatie gegeven. Tot slot zet het ROC kennis/expertise in door cursussen aan werkzoekenden te geven. Met de kennis die het ROC in de cursussen overdraagt dienen werkzoekenden zich beter naar de arbeidsmarkt te kunnen presenteren. Ook heeft het ROC kennis ingebracht door het didactisch concept van het Scoren door Scholing project te ontwikkelen.

De rol die het ROC in het Scoren in de Wijk project vervult is onder andere uitvoerend. Het ROC heeft in samenwerking met de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en het Werkplein Enschede de cursussen uitgevoerd. Ook voert het ROC het project Scoren door Scholing uit in samenwerking met FC Twente. Hiernaast kan op basis van het interview en de eindevaluatie van het Scoren in de Wijk project gesteld worden dat het ROC ook in bepaalde mate een inhoudelijke rol vervult. Ofschoon het ROC zelf geen projecten initieert geeft ze wel inhoudelijk invulling aan het project Scoren door Scholing en het Scoren met Werk project. Voor het project Scoren door Scholing heeft het ROC het didactisch concept ontwikkeld en voor het Scoren met Werk project heeft het ROC de bestaande cursus aangepast aan de behoefte van de doelgroep.

§3.5 Werkplein Enschede

Werkplein Enschede is betrokken bij het Scoren met Werk project dat valt onder de werkgroep Betrokkenheid. Werkplein Enschede is een samenwerkingsverband tussen het UWV werkbedrijf en de gemeenten Enschede/Haaksbergen. Werkplein Enschede is in 2008 betrokken geraakt bij het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Vanuit Werkplein Enschede is Robert Landkroon als re-integratie consulent betrokken bij het project. Hij geeft aan: *“Op het moment dat ze zeiden okay we gaan Scoren met Werk op poten zetten, toen zijn wij er bij geroepen”*. Wanneer gekeken wordt naar het type actor valt Werkplein Enschede te typeren als een relatief grote actor die al enige tijd bestaat.

Doelstellingen en Motieven

De belangrijkste doelstelling vanuit het Werkplein Enschede om aan het project deel te nemen was dat de voetbalclub FC Twente een heel belangrijk middel is om mensen te enthousiasmeren. De betrokkene geeft aan: *“Mensen die dus normaal gesproken zeggen van pfff weer een project van de gemeente of werkplein Enschede die raken helemaal enthousiast*

als FC Twente er bij betrokken is”. “De samenwerking tussen FC Twente en Werkplein Enschede om werkplekken te genereren en om projecten op te zetten is gewoon fantastisch, perfect”. De doelstellingen vanuit het Werkplein om aan het project deel te nemen zijn het enthousiasmeren van de deelnemers en het genereren van werkplekken. Het ultieme doel is een uitstroom realiseren van mensen uit de bijstand richting betaald of onbetaald werk. Het belang van Werkplein Enschede zit hem in het feit dat door middel van dit project mensen in beweging kunnen worden gebracht richting betaald of onbetaald werk. De betrokkene geeft aan: “Het mooiste is gewoon uitstroom. Dat betekent minder uitkeringen, daar heeft de gemeente Enschede maar ook de bevolking het meeste aan”.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

Aan hulpbronnen zet het Werkplein geld, personeel, kennis/expertise en bevoegdheden in. Wat geld betreft geeft de betrokkene aan dat de scholingsmiddelen (de cursus ten behoeve van de werkzoekenden) vanuit het Werkplein zijn bekostigd. Qua personeel zet het Werkplein een re-integratie consulent in die contact heeft met de deelnemers (werkzoekenden met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt). De inbreng aan kennis/expertise van het Werkplein zit hem in de betrokkenheid van de re-integratie consulent. De bevoegdheid die het Werkplein inzet betreft de vrijheid van de re-integratie consulent om een “stukje maatwerk” te leveren. Wanneer de re-integratie consulent vindt dat er bijvoorbeeld naast het ROC van Twente ook andere organisaties betrokken dienen te worden bij het Scoren met Werk project dan kan hij om dit te bewerkstelligen gebruik maken van zijn bevoegdheid.

De rol van Werkplein Enschede is divers te noemen. Werkplein Enschede vervult een uitvoerende rol door mensen in beweging te brengen richting betaald of onbetaald werk met als ultiem doel het bewerkstelligen van uitstroom. De betrokkene geeft aan: *“Eigenlijk qua uitvoering hebben wij alles bedacht”*. Hiernaast vervult het Werkplein binnen het Scoren in de Wijk project ook in zekere zin een inhoudelijke rol. Werkplein Enschede komt zelf af en toe namelijk met inhoudelijke ideeën en nieuwe projecten. Een voorbeeld hiervan is het “TOS Scoort met Werk” project. Van belang is te benoemen dat ofschoon dit project voortvloeit uit het Scoren met Werk project, het officieel geen onderdeel uitmaakt van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Echter gezien het feit dat het project sterk verwant is aan het Scoren in de Wijk project is besloten dit punt toch kort te benoemen. Wat betreft de regierol geeft de re-integratie consulent aan niet het gehele Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld te coördineren, maar wel het Scoren met Werk project. De betrokkene stelt met betrekking tot de regierol het volgende: *“Voor Scoren met Werk wel. Want ik trek als enige hier het project Scoren met Werk. En ik coördineer ook alles. Maar als je het hele plaatje Scoren in de Wijk Tweckelerveld bekijkt, ja dan ben ik maar een onderdeelje”*.

§3.6 Alifa

Alifa is in 2008 betrokken geraakt bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Alifa is een stedelijke welzijnsorganisatie in Enschede. De betrokkenheid van Alifa bestaat eruit dat een jongerenwerkster (Dimie Blanken) in uitvoerende zin aan verschillende Scoren in de Wijk projecten heeft meegewerkt. Binnen de werkgroep Sport en Gezondheid is Alifa betrokken geweest bij het project de “FC Twente Cup”. Hiernaast is Alifa binnen de werkgroep Betrokkenheid betrokken geweest bij het project de “Culturele Proeverij” en de “Teambattle”. Alifa valt te typeren als een relatief grote actor en is met zo’n 300 medewerkers werkzaam in verschillende wijken in Enschede. Van belang is nog te noemen dat er binnen Alifa relatief veel wisselingen zijn geweest van personen binnen de organisatie en dat het daardoor ook

lastig is gebleken de betrokkenheid van Alifa precies in kaart te krijgen. Binnen Alifa is gesproken met de waarnemend gebiedsmanager Noord.

Doelstellingen en Motieven

De belangrijkste doelstelling van Alifa om aan het Scoren in de Wijk project deel te nemen is om op die manier de leefbaarheid in Tweckelerveld te verbeteren. De betrokkene geeft aan dat een aantal jongeren in de wijk die anders niet bereikt kunnen worden, door middel van het Scoren in de Wijk project wel bereikt kunnen worden. Het belang voor Alifa om aan het Scoren in de Wijk project deel te nemen zit hem volgens de betrokkene in het feit dat het een prachtig project is wat landelijk wordt gezien als een project dat goed is voor de samenleving.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

De hulpbronnen die Alifa inbrengt in het Scoren in de Wijk project zijn personeel en kennis/expertise. De inzet qua personeel en kennis/expertise zit hem in de betrokkenheid van de jongerenwerkster van Alifa die in de uitvoering van verschillende Scoren in de Wijk projecten actief is geweest. Een voorbeeld hiervan is het feit dat de jongerenwerkster van Alifa heeft geholpen bij het organiseren van het project de “FC Twente Cup”. De rol van Alifa in de samenwerking is zeer helder. Alifa vervult een uitvoerende rol in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Qua regie- en inhoudelijke rol wordt door de betrokkene van Alifa aangegeven dat daar geen sprake van is. Echter uit de evaluatie van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld blijkt dat bij het project “De Culturele Proeverij” gezamenlijk met de betrokken actoren het programma is opgesteld. Hiermee kan gesteld worden dat Alifa in een wat beperktere mate wel degelijk een inhoudelijk rol heeft gespeeld. De discrepantie tussen enerzijds de evaluatie en anderzijds de gegevens van het interview kan verklaard worden door de reeds eerder genoemde relatief grote hoeveelheid personeelwisselingen binnen de organisatie van Alifa.

§3.7 VV Rigtersbleek

De in Tweckelerveld gelegen voetbalvereniging VV Rigtersbleek is in 2008 betrokken geraakt bij het Scoren in de Wijk project. Vanuit Rigtersbleek zijn Wouter du Gardijn (bestuurslid) en Ronnie Brinks betrokken bij het project. Wouter du Gardijn heeft een rol gespeeld in het feit dat Rigtersbleek betrokken is geraakt bij het Scoren in Wijk project in Tweckelerveld. Ronnie Brinks is binnen Rigtersbleek werkzaam als uitvoerende kracht met betrekking tot de Scoren in de Wijk projecten. VV Rigtersbleek is betrokken geweest bij diverse projecten. Binnen de werkgroep Sport en Gezondheid zijn ze betrokken geweest bij De Voetbalcursussen en de Sportmiddagen voor jongeren. Binnen de werkgroep Betrokkenheid is Rigtersbleek betrokken geweest bij de Culturele Proeverij en de Teambattle. Wanneer gekeken wordt naar het type actor is het van belang te noemen dat VV Rigtersbleek een voetbalvereniging is en evenals FC Twente vanuit een zekere mate van maatschappelijke betrokkenheid actief is in het opzetten van sociaal maatschappelijke projecten in Tweckelerveld.

Doelstellingen en Motieven

De belangrijkste inhoudelijke doelstelling vanuit Rigtersbleek om aan het Scoren in de Wijk project deel te nemen is dat ze daardoor “*een band hebben met de wijk*”. De betrokkene van Rigtersbleek geeft aan dat het van belang is dat het Scoren in de Wijk project niet iets van

tijdelijke aard is, maar iets structureels wordt. *“Het belangrijkste is dat het continuïteit krijgt. Dat men niet praat over 1, 2, of 3 jaar. Dat wij zoveel mogelijk sociale partners hebben en houden. Dat alles zo breed gedragen kan worden”*. Hiernaast geeft de betrokkene van Rigtersbleek aan dat de deelname aan het Scoren in de Wijk project een positief effect heeft op de bekendheid en de uitstraling van de club. Het belang van Rigtersbleek om aan het Scoren in de Wijk project deel te nemen zit hem in de financiële ondersteuning die de club daardoor krijgt om projecten te realiseren.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

De hulpbronnen die Rigtersbleek inzet zijn personeel, goederen en kennis/expertise. De inbreng in termen van personeel bestaat uit Ronnie Brinks als uitvoerende kracht binnen VV Rigtersbleek. Hiernaast heeft Wouter du Gardijn er voor gezorgd dat VV Rigtersbleek bij het project betrokken is geraakt. Verder onderhoudt hij ook de contacten met de verschillende betrokken organisaties. Hiernaast voert binnen VV Rigtersbleek een groep werklozen vrijwilligerswerk uit. Deze groep assisteert Ronnie Brinks in onder andere het voorbereiden van Scoren in de Wijk projecten. Qua goederen zet VV Rigtersbleek onder andere tenten, muziekapparatuur en sportmateriaal in. Hiernaast worden de sportvelden van Rigtersbleek regelmatig gebruikt ten behoeve van Scoren in de Wijk projecten. De kennis/expertise die Rigtersbleek inzet zit hem in de ervaring die Ronnie Brinks gedurende het project heeft opgedaan.

De rol die Rigtersbleek vervult in de samenwerking is divers. Duidelijk is dat Rigtersbleek een rol in de uitvoering vervult. Zoals reeds vermeld is Ronnie Brinks in de uitvoering betrokken bij de verschillende projecten. Hij stelt: *“Ik zorgde altijd dat alles klaar was. En als die organisaties kwamen was het klaar, dan konden ze beginnen. Die dingen doe ik allemaal. Ik ben eigenlijk manusje van alles binnen die organisatie ook”*. Hiernaast vervullen ze in een wat mindere mate ook een inhoudelijke rol. Deze bestaat eruit dat ze net als andere betrokken organisaties inspraak hebben bij projecten die worden georganiseerd. Een voorbeeld hiervan is dat Rigtersbleek inspraak heeft gehad in het programma van het project De Culturele Proeverij. De rol van VV Rigtersbleek op het gebied van de regie is lastig te duiden. Terwijl vanuit de betrokkene wordt aangegeven dat Rigtersbleek in grote mate een regierol vervult in de samenwerking, komt uit de evaluatie en uit de interviews een ander beeld naar voren. Namelijk dat Rigtersbleek met betrekking tot het Scoren in de Wijk project vooral hun velden en materiaal ter beschikking stelt en in die zin met de regie van het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld weinig van doen heeft. Een aspect wat hierbij een rol speelt is het feit dat VV Rigtersbleek naast het Scoren in de Wijk project ook zelf projecten in Tweekelerveld heeft lopen. Deze projecten staan los van het Scoren in de Wijk project en moeten niet verward worden met het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. De rol van VV Rigtersbleek in het Scoren in de Wijk project kan dus worden getypeerd als uitvoerend en in een wat geringere mate inhoudelijk. VV Rigtersbleek vervult geen regierol in het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld.

§3.8 Livio

Livio is in 2009 betrokken geraakt bij het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. Livio is een organisatie die diensten en producten aanbiedt op het gebied van zorg, wonen en gezondheid. Vanuit Livio zijn Herma Peters en Hetty Delwig betrokken bij het Scoren in de Wijk project. Herma Peters is op bestuurlijk niveau betrokken en Hetty Delwig is in meerdere mate betrokken bij de uitvoering van de projecten. Livio is binnen de werkgroep Sport en Gezondheid betrokken geweest bij het project “De fitheidstest” die in mei en oktober 2009

heeft plaats gevonden. Deelnemers aan deze test konden worden doorverwezen naar een standje van Livio waar voedingsvoorlichting en dieetadviezen werden gegeven. Binnen de werkgroep Betrokkenheid is Livio betrokken geweest bij het project “Scoren met de Buren”. Dit project waarbij gehandicapten in Tweckelerveld samen met hun burens een wedstrijd van FC Twente bezochten is zowel in 2009 als 2010 uitgevoerd. Naast deze twee projecten heeft Livio bijgedragen aan het Scoren in de Wijk project door het restaurant (gevestigd in het woon en zorgcentrum van Livio in Tweckelerveld) open te stellen voor buurtbewoners. Ook heeft Livio gratis een zaaltje beschikbaar gesteld voor de redactie van de website over de wijk Tweckelerveld. Wanneer gekeken wordt naar het type actor kan gesteld worden dat Livio een relatief grote organisatie is die al enige tijd bestaat. Naast Tweckelerveld heeft Livio nog tal van andere locaties in Enschede.

Doelstellingen en Motieven

De belangrijkste inhoudelijke doelstelling van Livio om aan het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld deel te nemen is om mensen met elkaar in contact te brengen en middels allerlei activiteiten met elkaar te verbinden. De betrokkene geeft aan: “*Ja ik denk ontmoeten en samen zorgen dat we hier iets voor de wijk kunnen betekenen*”. Het belang van Livio is dat door deelname aan het project hun naamsbekendheid wordt vergroot. Hiernaast geeft de betrokkene aan dat Livio graag een wijkfunctie zou willen vervullen. Het gebouw van Livio in Tweckelerveld zou dan niet alleen voor ouderen maar ook voor andere groepen beschikbaar moeten zijn.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

De hulpbronnen die Livio inzet ten behoeve van het Scoren in de Wijk project zijn personeel, goederen en kennis/expertise. De inzet qua personeel zit hem in betrokkenheid van Herma Peters (op bestuurlijk niveau) en Hetty Delwig (op uitvoerend niveau). Wat goederen betreft zorgt Livio voor de huisvesting. Zoals hierboven reeds beschreven stelt Livio het restaurant open voor buurtbewoners en ook stelt Livio gratis een zaaltje beschikbaar voor de redactie van de website over de wijk Tweckelerveld. De kennis/expertise die Livio inzet zit hem naast de deskundige betrokkenheid van Herma Peters en Hetty Delwig ook in de voedingsvoorlichting en dieetadviezen die zijn afgegeven tijdens het project “De Fitheidstest”.

De rol van Livio in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld is volgens de betrokkene vooral te typeren als uitvoerend. Livio vervult in het Scoren in de Wijk project met name een uitvoerende rol. Hiernaast geeft de betrokkene aan dat Livio geen inhoudelijk rol vervult door het doen van voorstellen van nieuwe projecten in de samenwerking. De regierol van Livio is beperkt en bestaat eruit dat Herma Peters op bestuurlijk niveau af en toe deelneemt aan overleg tussen de verschillende betrokken actoren. Livio draagt echter geen zorg voor de voortgangsbewaking en de planning en afstemming van de verschillende projecten binnen het Scoren in de Wijk project.

§3.9 Saxion Hogescholen

Saxion Hogescholen is in 2009 betrokken geraakt bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Vanuit de afdeling Fysiotherapie en het kenniscentrum is men betrokken geweest bij het project “De fitheidstest” wat valt onder de werkgroep Sport en Gezondheid. Saxion heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van de testen op basis waarvan de gezondheid van de deelnemers in kaart is gebracht. Dergelijke testen heeft het Saxion ook voor Velve

Lindenhof en voor de Berflo Es ontwikkeld. Echter gezien het feit dat men vanuit de stuurgroep van het Scoren in de Wijk project de testen te duur vond, heeft Saxion voor Tweekelerveld in samenwerking met de gemeente een goedkopere test ontwikkeld. Vanuit het kenniscentrum van Saxion is Frits Oosterveld hierbij betrokken geweest. Vanuit de afdeling fysiotherapie zijn hier fysiotherapeuten, studenten en een sportarts betrokken bij geweest.

Doelstellingen en Motieven

Saxion heeft een aantal doelstellingen om aan het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld deel te nemen. Het kenniscentrum van Saxion wil de expertise die ze in huis heeft kunnen gebruiken ten behoeve van de gezondheid van de bevolking van Enschede en Twente. Hiernaast willen ze door hun participatie ook dat studenten kunnen meedoen in het “gezondheidsproject” en op die manier leren op welke wijze zij de gezondheid kunnen bevorderen. Verder leveren de testen ook kennis op over de effectiviteit van bepaalde projecten. Dit kan worden gezien als de wetenschappelijke doelstelling. Ten slotte heeft Saxion de doelstelling om die kennis te implementeren in de praktijk waar professionals dagelijks met gezondheidsgerelateerde problemen bezig zijn. Het belang van Saxion zit hem erin dat ze door hun participatie zowel herkend als erkend worden als speler op het gebied van gezondheid. Ook hoopt Saxion door deelname aan het project nieuwe studenten en andere partijen aan te trekken waarmee kan worden samengewerkt. De betrokkene geeft duidelijk aan: *“Dat wij die expertise hebben op het gebied van gezondheidstesten, fysieke fitheid en dergelijke en daarin mensen ook opleiden en dat ook kunnen implementeren in de dagelijkse praktijk. Dat is ons belang daarbij, dat wij daar een rol in kunnen spelen. Dat heeft natuurlijk een spin-off voor het aantrekken van studenten en partijen waarmee je met studenten weer allerlei dingen kunt doen”*.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

De hulpbronnen die Saxion inzet in het Scoren in de Wijk project zijn personeel, goederen, kennis/expertise, bevoegdheden en in een wat mindere mate geld. Aan personeel zet Saxion Frits Oosterveld vanuit het kenniscentrum in. Hiernaast worden er vanuit het Saxion ook fysiotherapeuten, studenten en een sportarts ingezet. Aan goederen zet Saxion testapparatuur in waarmee de gezondheid van deelnemers kan worden getest. De kennis/expertise die Saxion inzet heeft betrekking op de gezondheid en zit hem in de betrokkenheid van deskundigen (fysiotherapeuten, sportarts) bij het project en het bijdragen aan de ontwikkeling van de fitheidstest. De bevoegdheid die Saxion inzet zit hem in het feit dat de sportarts op basis van de test een gezondheidsadvies geeft. Ofschoon Saxion zelf geen concrete financiële middelen inzet bieden ze hun diensten met betrekking tot het Scoren in de Wijk project voor een niet commercieel tarief aan.

De rol van Saxion in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld is vooral uitvoerend. Saxion voert in samenwerking met de gemeente (stadsdeel noord) de fitheidstesten uit. Hiernaast geeft de betrokkene aan dat ze op inhoudelijk gebied met voorstellen zijn gekomen voor nieuwe projecten, maar dat vanuit de stuurgroep werd aangegeven dat ze daar geen interesse in hadden. Wel heeft Saxion een inhoudelijke bijdrage geleverd aan de fitheidstest. Met betrekking tot de regierol in de samenwerking kan worden vastgesteld dat die niet door Saxion vervuld wordt. Saxion heeft aangegeven een dergelijke rol wel te willen vervullen. Echter zo geeft de betrokkene aan: *“daar was geen belangstelling voor vanuit de stuurgroep”*. Ofschoon Saxion heeft aangegeven zowel een inhoudelijke- als een regierol te willen vervullen is haar rol, ten gevolge van de terughoudendheid van de stuurgroep, in grote mate beperkt gebleven tot die van uitvoerder.

Aangezien Saxion op de fitheidstest na verder niet betrokken is bij het project kan gesteld worden dat Saxion slechts een zeer bescheiden rol in het geheel speelt.

§3.10 Universiteit Twente (UT)

Universiteit Twente is al in een vroeg stadium bij het Scoren in de Wijk project in het algemeen (dus niet specifiek Tweckelerveld) betrokken. Het precieze moment waarop de UT bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld betrokken is geraakt is niet helemaal duidelijk. De afdeling toegepaste onderwijskunde (Joke Voogt) van de UT is betrokken bij het project “Taalgame” dat een bijdrage moet leveren aan het wegwerken van leerachterstanden van leerlingen van de basisscholen in Tweckelerveld. Dit project behoort tot de werkgroep “Leren en Scoren”. Hiernaast is de UT ook vanuit de opleiding bestuurskunde betrokken bij het Scoren in de Wijk project in onder andere Tweckelerveld. Onder supervisie van docenten van de UT (Bas Denters en Pieter-Jan Klok) heeft een aantal studenten al verschillende Scoren in de Wijk (deel)projecten geëvalueerd. Ook van belang is te benoemen dat Bas Denters als hoogleraar bestuurskunde in het bestuur zit van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk. Verder is er op 21 december 2010 een samenwerkingsovereenkomst ondertekend tussen FC Twente en de UT. Onderdeel van die samenwerkingsovereenkomst is dat FC Twente en de UT hun succesvolle samenwerkingsproject Scoren in de Wijk verder zullen uitbouwen. Wanneer gekeken wordt naar het type actor kan gesteld worden dat de UT een relatief grote actor is die al enige tijd bestaat. Van belang is te benoemen dat betrokkenheid van de UT bij het Scoren in de Wijk project meer in algemene zin gezien dient te worden en in mindere mate specifiek per wijk.

Doelstellingen en Motieven

Eén van de doelstellingen voor de UT om te participeren in het Scoren in de Wijk project is dat ze op die manier een rol in de regio kunnen spelen. Hiernaast biedt het project de UT verschillende mogelijkheden om de naamsbekendheid van onder andere de opleiding bestuurskunde te vergroten. Ook geeft het Scoren in de Wijk project studenten binnen de opleiding bestuurskunde de mogelijkheid om af te studeren op verschillende (deel)projecten. Het belang van de UT zit hem erin dat ze door participatie in dit project hun “*gezicht in de regio kunnen laten zien*”. Hiernaast geeft de betrokkene binnen de UT aan dat ze ook belang hebben bij het feit dat ze studenten door participatie in het project goed praktijkgericht onderwijs kunnen bieden.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

De hulpbronnen die de UT inbrengt zijn personeel en kennis/expertise. De personele inbreng zit hem in de betrokkenheid van medewerkers van de UT vanuit zowel de afdeling toegepaste onderwijskunde als de afdeling bestuurskunde. Hier zit hem ook deels de inbreng van kennis/expertise in. Verder wordt er ook kennis/expertise geleverd door de afstudeeropdrachten die door bachelor- en master studenten bestuurskunde, onder supervisie van Bas Denters en Pieter-Jan Klok, worden uitgevoerd.

Wanneer gekeken wordt naar de rol van de UT in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project kan gesteld worden dat deze voornamelijk evaluerend is. De afstudeeropdrachten die worden uitgevoerd betreffen allemaal evaluaties van Scoren in de Wijk projecten. De UT speelt verder geen rol op het gebied van de uitvoering en de regie van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Inhoudelijk speelt de UT een kleine rol. De inhoudelijke rol van de UT zit hem in de betrokkenheid van Bas Denters als hoogleraar

bestuurskunde bij het bestuur van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk. Hiernaast is er vanuit de afdeling toegepaste onderwijskunde van de UT inhoudelijk een bijdrage geleverd aan het reeds genoemde project “Taalgame”.

§3.11 Menzis

Menzis is in 2007 betrokken geraakt bij het Scoren in de Wijk project. In 2007 is er namelijk een nieuw sponsorcontract getekend tussen FC Twente en Menzis. Hierin staat onder meer dat een bepaald percentage van het sponsorbedrag dat Menzis aan FC Twente doet toekomen besteedt dient te worden aan het Scoren in de Wijk project. Evenals de UT dient de betrokkenheid van deze actor in algemene zin gezien te worden en in mindere mate vanuit de wijk Twekkelerveld. Hiernaast is het ook niet mogelijk de betrokkenheid van Menzis per project of per werkgroep te duiden aangezien Menzis een actor is die meer op afstand staat en niet nauw betrokken is bij de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project. Vanuit Menzis is de manager sponsoring (Marcel Hofstede) betrokken bij het Scoren in de Wijk project. De manager sponsoring onderhoudt de contacten met de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en met FC Twente. Menzis valt te typeren als een relatief grote actor die al enige tijd bestaat.

Doelstellingen en Motieven

De belangrijkste inhoudelijke doelstelling van Menzis om te participeren in het Scoren in de Wijk project is dat ze de jeugd in beweging willen krijgen. Door samen met de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en FC Twente projecten te organiseren willen ze de gezondheid van kinderen bevorderen door onder meer overgewicht tegen te gaan. De achterliggende reden hiervan is dat er ten gevolge daarvan minder gebruik wordt gemaakt van de zorg wat Menzis een kostenbesparing oplevert. Een andere doelstelling van Menzis is dat ze als zorgverzekeraar graag aan het Scoren in de Wijk project gekoppeld willen worden. Het gaat dan om het feit dat Menzis haar naam in verband wil brengen met de maatschappelijke component en in mindere mate met het commerciële voetbal als zodanig. De betrokkene binnen Menzis geeft aan dat het een belangrijke doelstelling is om de verbinding tussen het maatschappelijke aspect en Menzis over de “bühne” heen te brengen. Het belang van Menzis zit hem erin dat ze, naast het zojuist genoemde, duidelijk willen maken dat ze de jeugd in beweging willen krijgen en dat ze FC Twente daarvoor gebruiken.

Inbreng Hulpbronnen en Rol

De belangrijkste hulpbron die Menzis inbrengt in de samenwerking is geld. In het sponsorcontract staat vermeld dat een bepaald percentage van het gehele sponsorbedrag besteedt dient te worden aan Scoren in de Wijk projecten. Naast geld zet Menzis ook personeel en kennis/expertise in. De manager sponsoring is actief geweest bij de opendag van FC Twente door bij de interactieve voetbalmuur te staan. Verder onderhoudt de manager sponsoring vanuit Menzis ook de contacten met de stichting en met FC Twente. Qua kennis en expertise heeft Menzis inbreng gehad in de organisatie van de Enschede marathon. De rol van Menzis is in uitvoerende zin beperkt. De betrokkene geeft aan: *Daar hebben we de mensen niet voor, we kunnen niet de organisatie op ons gaan nemen. Bij uitzondering wel, maar verder niet*”. Ook de inhoudelijke rol van Menzis is beperkt. Ofschoon ze wel hebben bijgedragen aan de Enschede marathon speelt Menzis verder op inhoudelijk gebied geen rol. Ook vervult Menzis geen regierol in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de

Wijk project. Menzis is een actor die geen grote rol vervult in het Scoren in de Wijk project, maar op een wat grotere afstand wel betrokken is bij het project.

§3.12 FC Twente

Alhoewel de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk is opgericht om los van de voetbalwaan van de dag invulling te geven aan de solidariteitspijler van FC Twente kan gesteld worden dat FC Twente zelf als actor ook van belang is in de samenwerking. De reden dat FC Twente als actor als laatste besproken wordt zit hem in het feit dat FC Twente als zodanig in mindere mate direct betrokken is bij het project. Daarvoor is namelijk de stichting in het leven geroepen. Wel is het zo dat FC Twente als een soort van mechanisme werkt dat een positief effect heeft op de samenwerking. Verschillende betrokkenen beschrijven, terwijl de rol van FC Twente in de samenwerking beperkt is, dat FC Twente een positieve invloed heeft op het project waarin ze participeren. Zo beschrijft een betrokkene dat mensen vaak sceptisch tegen een nieuw project aankijken, maar dat op het moment dat ze horen dat FC Twente er bij betrokken is, ze enthousiast raken en gemotiveerd zijn. Hiermee kan gesteld worden dat het beeld dat Broeze (2007) in haar scriptie beschrijft van FC Twente herkend wordt. Om de rol van FC Twente in het project wat helderder te beschrijven zal worden ingegaan op de hulpbronnen die FC Twente inzet ten behoeve van het Scoren in de Wijk project. Op de doelstellingen en motieven zal niet nader worden ingegaan aangezien die parallel lopen met die van de door hun zelf opgerichte Stichting FC Twente Scoren in de Wijk. De hulpbronnen die FC Twente inzet zijn personeel, geld en goederen. Qua personeel zijn binnen FC Twente Joop Munsterman (voorzitter van de R v C van FC Twente en tevens lid van het stichtingsbestuur), Gerard Oude Vrielink (lid van de R v C van FC Twente tevens secretaris/penningmeester van de stichting) en Jan van Halst (manager algemene/commerciële zaken van FC Twente) betrokken bij het Scoren in de Wijk project. Hiernaast zet FC Twente spelers in bij bepaalde projecten. Een betrokkene geeft aan dat het succes van het Scoren in de Wijk project hem onder andere zit in de betrokkenheid van de spelers. Zij fungeren als rolmodel in de projecten. Wat geldt betreft stelt FC Twente budget aan de stichting beschikbaar. Aan goederen zet FC Twente sportmateriaal in en hiernaast wordt de Grolsch Veste regelmatig gebruikt voor vergaderingen en gesprekken. Een betrokkene geeft aan dat die het belangrijk vindt dat de gesprekken met betrekking tot het Scoren in de Wijk project bij de Grolsch Veste plaatsvinden. Hiermee wordt de herkenbaarheid en de betrokkenheid van FC Twente bij het project duidelijk wat volgens de betrokkene een enthousiasmerende werking heeft.

Duidelijk is dat, terwijl FC Twente als zodanig niet zeer nauw betrokken is bij het Scoren in de Wijk project, ze wel een belangrijke rol speelt. Naast de hierboven genoemde hulpbronnen zet FC Twente namelijk een mechanisme in werking waardoor er een grotere bereidheid is van mensen deel te nemen aan de verschillende projecten. Gesteld kan worden dat FC Twente hiermee een positieve invloed heeft op de projecten.

§3.13 Overige actoren

Zoals al aangegeven in het theoretisch kader noodzaakt het beschrijven en in kaart brengen van een netwerk het maken van arbitraire keuzes. Het is lastig om te bepalen welke actoren nou wel en welke actoren nou niet in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld participeren. Het blijft een kwestie van gradatie. Om hierin toch een keuze te maken is in overleg met de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk een lijst met organisaties opgesteld waarvan men op basis van hun ervaring heeft aangegeven dat die actoren in meer of

mindere mate een rol van betekenis spelen in de samenwerking. Naast de hierboven genoemde actoren is er ook een groot aantal actoren die meer op afstand staan van de samenwerking en in mindere mate een rol van betekenis spelen. Om het overzicht te behouden is besloten hier in dit hoofdstuk niet verder op in te gaan.

In het vervolg van dit hoofdstuk zal op basis van de hierboven besproken actoren worden ingegaan op een drietal aspecten waarvan in het theoretisch kader gesteld is dat ze een invloed hebben op het succes van de samenwerking. Achtereenvolgens zal worden ingegaan op:

- De (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen
- De houding van de betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking
- De visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking

§3.14 De (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen

In het theoretisch kader is met betrekking tot de doelstellingen van actoren in de samenwerking aangegeven dat zal worden gekeken naar de percepties van actoren over de overeenkomstigheid van doelstellingen in de samenwerking. Het belang hiervan zit hem erin dat op basis van de theorie verwacht mag worden dat netwerken waarin de (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doeleinden groter is een grotere kans van slagen hebben dan netwerken waarin de (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen kleiner is. De gepercipieerde overeenkomstigheid van doelstellingen is in kaart gebracht aan de hand van de vraag in hoeverre er vanuit de optiek van de betrokken actoren sprake is van een verschil van inzicht tussen de verschillende betrokken actoren over de doelen van de samenwerking. De geïnterviewde personen binnen de betrokken organisaties konden op schaal van 1 (geen verschil van inzicht) tot en met 7 (groot verschil van inzicht) aangeven wat hun perceptie van de overeenkomstigheid van doelstellingen is in de samenwerking. In onderstaande tabel staat weergegeven hoe de percepties ten aanzien van de overeenkomstigheid van doelstellingen zijn verdeeld over de betrokken actoren. Van belang is te benoemen dat er binnen Stadsdeel Noord twee betrokkenen zijn geïnterviewd en binnen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk drie personen.

Tabel 3.1 Gepercipieerde overeenkomstigheid van doeleinden

Score	N (respon denten)
1 (geen verschil van inzicht)	3
2	4
3	2
4	3
5	0
6	2
7 (groot verschil van inzicht)	0
Totaal	14
Gemiddelde Score	2,93

Wanneer gekeken wordt naar bovenstaande tabel kan worden vastgesteld dat het merendeel van de respondenten aangeeft dat er vanuit hun optiek geen of een relatief klein verschil van inzicht is over de doelstellingen van de samenwerking in het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Een betrokkene geeft aan: “*Ik denk uiteindelijk dat we allemaal hetzelfde doel nastreven*”. Een andere betrokkene stelt: “*We hebben allemaal het gemeenschappelijke doel,*

mensen verder helpen". Ook relevant is te vermelden dat een aantal actoren aangeeft dat er formeel geen verschil van inzicht over de doelstellingen is, maar dat daar in de praktijk wel sprake van is. Een betrokkene geeft aan: *"Als je bij elkaar zit en je maakt een werkplan dan denk je dat er geen verschil van inzicht is. Als je daar verder op in zou gaan, misschien is er dan wel een verschil van inzicht. Formeel is er geen verschil van inzicht, maar ik denk dat er toch wel verschil van inzicht is"*. Een andere betrokkene geeft met betrekking tot dit punt aan: *"Zoals het doel geformuleerd is, in zijn abstractie, denk ik dat we er niet zoveel verschil van mening over hebben. In de praktische uitvoering zitten nog wel eens wat verschillen"*. Beide citaten geven goed inzicht in het feit dat terwijl er formeel sprake is van een overeenkomstigheid van doeleinden, dit in de praktische uitvoering anders kan liggen. Verder is ook van belang te benoemen dat een tweetal respondenten aangeeft dat er vanuit de optiek van hun organisatie een groot verschil van inzicht is over de doelen van de samenwerking. Beide actoren geven aan dat het verschil van inzicht over de doelen in zekere zin is gerelateerd aan de onduidelijkheid over zowel de doelstellingen alsmede over de praktische uitvoering. Een betrokkene stelt: *"Ik vraag me af of mensen weten wat de doelen zijn van Scoren in de Wijk"*. De andere betrokkene stelt: *"Dat is met name door de onduidelijkheid die er op voorhand is van wat men wil doen. Daar moet je dus beter over communiceren, daar ontstaat dat verschil van inzicht in. Dan weet ik op voorhand ook wat er van mij verwacht wordt en hebben we geen verschil van inzicht"*. Van belang hierbij is te vermelden dat de op voorhand aanwezige onduidelijkheid die actoren ervaren een wezenlijk onderdeel is van de filosofie achter het Scoren in de Wijk project in het algemeen. De "Pragmatische Aanpak", waarbij er per project actoren bij elkaar worden gezocht impliceert een situatie waarbij op voorhand niet altijd sprake is van volledige duidelijkheid over de praktische uitvoering. Naast de percepties van actoren kan ook gekeken worden naar de overeenkomstigheid van de door de actoren zelf beschreven doelstellingen. Wanneer gekeken wordt naar de feitelijke doelstellingen als eerder per actor in dit hoofdstuk beschreven blijkt hier een grote mate van overeenstemming in te zitten. Van alle van de hierboven besproken actoren zijn de belangrijkste doelstellingen om aan het Scoren in de Wijk project deel te nemen gerelateerd aan de algemene doelstelling met betrekking tot het verbeteren van de leefbaarheid in Twekkelerveld. Hiernaast geven ook alle actoren aan een (maatschappelijke) rol te willen spelen in Enschede of in de regio. Van belang hierbij is te benoemen dat wanneer gekeken wordt naar de doelstellingen van de betrokken actoren blijkt dat vrijwel iedereen participeert in het project om hiermee het eigen primaire proces beter te kunnen uitvoeren. Dit kan onder andere onderwijs/onderzoek (ROC, Saxion, UT), zorg (Livio), sport (Rigtersbleek), gezondheid (Menzis) of welzijn (Alifa) gerelateerd zijn. Gesteld kan worden dat de percepties van het merendeel van de actoren, die vooral aangaven dat er een klein of geen verschil van inzicht is over de doelen van de samenwerking, overeenkomen met de door de actoren feitelijk beschreven doelstellingen. Recapitulerend kan gesteld worden dat, wanneer zowel gekeken wordt naar de door de actoren zelf beschreven doelstellingen als naar de percepties, er een relatief grote mate van overeenkomstigheid is in de doelstellingen van de verschillende betrokken actoren. Op basis van de relatief grote (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen kan vanuit de theorie verwacht worden dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld een relatief grotere kans van slagen heeft. Van belang is te benoemen dat een aantal actoren aangeeft dat ofschoon er formeel geen verschil van inzicht is, er over de praktische uitvoering wel verschil van inzicht is. Hiernaast geeft een aantal actoren aan dat er veel onduidelijkheid is over de doelen en over de manier waarop deze bereikt moeten worden.

§3.15 De houding van de betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking

De relevantie van het bespreken van de houding van de betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking zit hem erin dat op basis van de theorie de verwachting is uitgesproken dat verschillende typen actoren verschillende houdingen hebben ten aanzien van de samenwerking. Deze verschillen in houding ten aanzien van de samenwerking kunnen tot spanningen leiden die een succesvolle samenwerking in het netwerk belemmeren. In het theoretisch kader staat: "Naarmate de houding van de actoren ten aanzien van de samenwerking, mits die positief is, in meerdere mate overeenkomt zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk". Om dit in kaart te brengen is aan de betrokken actoren gevraagd hoe ze zowel hun eigen houding als die van de andere actoren in het algemeen zouden typeren op een schaal van 1 (zeer onwelwillend) tot en met 7 (zeer welwillend). In onderstaande twee tabellen zijn de gegeven scores van de verschillende respondenten weergegeven.

Tabel 3.2 Houding ten aanzien van de samenwerking (zelfoordeel)

Score	N (respondenten)
1 (zeer onwelwillend)	
2	
3	
4	
5	3
6	6
7 (zeer welwillend)	5
Totaal	14
Gemiddelde Score	6,14

Tabel 3.3 Houding ten aanzien van de samenwerking (oordeel over de houding van de andere actoren)

Score	N (respondenten)
1 (zeer onwelwillend)	
2	
3	1
4	1
5	5
6	6
7 (zeer welwillend)	1
Totaal	14
Gemiddelde Score	5,36

Op basis van de zelfoordelen in tabel 3.2 kan gesteld worden dat men in grote mate welwillend tegenover de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld staat. In tabel 3.3 wordt dit beeld enigszins genuanceerd door het oordeel van de betrokkenen over de houding van de andere actoren ten aanzien van de samenwerking. Vastgesteld kan worden dat, op basis van het zelfoordeel en het oordeel van de betrokkenen

over de andere actoren, de houding ten aanzien van de samenwerking in grote mate als welwillend getypeerd kan worden.

In het theoretisch kader wordt ingegaan op spanningen die kunnen ontstaan tussen verschillende typen actoren ten gevolge van verschil in houding ten aanzien van de samenwerking. Deze spanningen zouden zich op basis van de theorie met name voordoen tussen de grotere, oudere en complexere actoren enerzijds en de kleinere, jongere en eenvoudiger actoren anderzijds. Wanneer gekeken wordt naar de verschillende type actoren als eerder beschreven kan gesteld worden dat het overgrote merendeel van de actoren tamelijk groot, oud en complex is. Dit in tegenstelling tot de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk die in 2005 opgericht is en slechts een zevental medewerkers heeft. Wanneer het gaat over de houding ten aanzien van de samenwerking van de verschillende actoren valt echter niet het beeld te herkennen dat de grotere actoren minder welwillend tegenover de samenwerking staan dan de wat kleinere actoren als bijvoorbeeld de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk. Wat wel duidelijk naar voren komt is het feit dat er een spanning valt te constateren tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en een aantal van de andere betrokken actoren. De spanning zit hem erin dat het Scoren in de Wijk project voor de stichting core business is. Een betrokkene stelt: *Daarom zijn zij ter aarde*". Voor alle andere betrokken actoren is het Scoren in de Wijk project slechts een relatief klein onderdeel van het grotere geheel. Voor hen is het Scoren in de Wijk project geen core business, maar in meerdere mate iets wat naast de reguliere processen plaatsvindt. Dit verschil leidt in bepaalde mate tot spanningen. Een betrokkene geeft aan: *"Als ik het vanuit de stichting optiek bekijk dan hebben ze nog wel eens de neiging om te denken dat dit de ultieme aanpak is. Wat niet zo is. Het is slechts één van de manieren om het doel waar het om gaat te bereiken. Wel een belangrijke en een zinvolle maar zeker niet de enige. Dus af en toe moet men inschikken en dat vindt men vanuit de stichting wel eens lastig"*. Een andere betrokkene stelt: *"Weet je wat het is, een heel aantal van ons doen het er allemaal bij naast ons gewone werk. Voor geen van de partijen, behalve voor de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, is het core business, we doen het er bij"*. De stelling dat er zich spanningen zouden voordoen tussen verschillende typen actoren ten gevolge van verschillende houdingen ten aanzien van de samenwerking kan tot op zekere hoogte herkend worden in het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Het heeft echter niet zo zeer te maken met de mate van welwillendheid, maar meer met een oriëntatie op doelstellingen. De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk kijkt puur naar de Scoren in de Wijk doelstellingen terwijl de andere actoren in de samenwerking naast de aan Scoren in de Wijk gerelateerde doelstellingen ook nog vele andere doelstellingen hebben. Door dit verschil in oriëntatie ten aanzien van de doelstellingen valt er in een bepaalde mate een spanning te constateren tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk enerzijds en een aantal andere betrokken actoren anderzijds. Op basis van de interviews blijkt de hierboven genoemde spanning zich het duidelijkst te manifesteren tussen de drie initiërende actoren.

Hiernaast speelt ook een ander aspect een rol in de houding van actoren ten aanzien van de samenwerking. Het gaat dan om het feit dat het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld door verschillende actoren wordt gezien als iets van tijdelijke aard. Ten gevolge hiervan is de bereidheid van enkele actoren om te investeren in het Scoren in de Wijk project minder. Uit de interviews blijkt dat men liever in iets investeert dat van structurele aard is, dan in iets wat misschien binnen een aantal jaar weer uit Twekkelerveld verdwenen is. Een betrokkene stelt: *"Als je weet dat het dan min of meer eindig is, geeft dat ook niet heel veel energie om nog van alles nieuws te bedenken"*. Een andere betrokkene stelt: *"Het belangrijkste is dat het continuïteit krijgt. Dat men niet praat over 1, 2, of 3 jaar"*. Verder stelt een respondent: *"Ik denk niet dat je moet willen om als tijdelijk project overal van deel uit te maken"*.

Het betreft hier de afweging van een individuele actor om in iets tijdelijks of iets structureels te investeren. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat een aantal actoren een

investering in een structureel samenwerkingsverband prefereert boven een investering in een tijdelijk samenwerkingsverband zoals het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Een aantal actoren blijkt dus een minder welwillende houding te hebben ten aanzien van een tijdelijke samenwerking en een meer welwillende houding ten aanzien van een structurele samenwerking.

Terugkomend op de stelling kan gesteld worden dat de houding van de verschillende actoren in de samenwerking over het algemeen welwillend en positief is. Op basis van de over het algemeen welwillende houding van actoren ten aanzien van de samenwerking kan vanuit de theorie verwacht worden dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld een relatief grote kans van slagen heeft. Van belang is hierbij te benoemen dat er ofschoon er in termen van welwillendheid van de actoren geen spanning valt te constateren, dit wel het geval is op het gebied van de oriëntatie van de actoren in termen van doelstellingen. Terwijl de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk puur naar de Scoren in de Wijk doelstellingen (core business) kijkt hebben de andere actoren in de samenwerking naast de aan Scoren in de Wijk gerelateerde doelstellingen ook nog vele andere doelstellingen. Hiernaast blijkt het feit dat het Scoren in de Wijk project door diverse actoren als iets van tijdelijke aard wordt gezien ook een rol te spelen. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat een aantal actoren een minder welwillende houding heeft ten aanzien van een tijdelijke samenwerking zoals het Scoren in de Wijk project en een meer welwillende houding ten aanzien van een structurele samenwerking.

§3.16 De visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking

De relevantie van het bespreken van de visies van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking zit hem erin dat in het theoretisch kader gesteld is dat overeenkomstigheid van visies ten aanzien van de rolverdeling een positief effect heeft op het succes van de samenwerking. Van belang is dat bepaalde actoren op basis van tradities een rol in de samenwerking kunnen gaan innemen. Stadsdeel Noord (gemeentelijke actor op decentraal niveau) zou op basis daarvan een leidende/regie rol kunnen gaan innemen in de samenwerking. Dit zou tot spanningen kunnen leiden aangezien een dergelijke regierol in strijd is met het reeds beschreven pluricentrisch karakter van een netwerk. In het vervolg zal gekeken worden naar in hoeverre onderlinge visieverschillen ten aanzien van de rolverdeling de samenwerking in het netwerk belemmeren. Speciale aandacht zal uitgaan naar de rol van Stadsdeel Noord. Alvorens hier specifiek op in te gaan zal eerst de visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in het algemeen worden besproken.

In onderstaande tabel zijn de visies van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in het algemeen in de samenwerking weergegeven. Aan de respondenten is gevraagd hoe ze vanuit de optiek van hun organisatie de huidige rolverdeling in het algemeen in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Enschede (Tweckelerveld) zouden beoordelen? De respondenten konden hun antwoord geven op een schaal van 1 (zeer negatief) tot en met 7 (zeer positief).

Tabel 3.4 Visie van de betrokken actoren ten aanzien van rolverdeling in het algemeen

Score	N (respondenten)
1 (zeer negatief)	
2	
3	3
4	4
5	1
6	5
7 (zeer positief)	1
Totaal	14
Gemiddelde Score	4,79

Bovenstaande tabel laat zien dat er onderlinge verschillen zijn in de visie op de rolverdeling. Zeven van de veertien respondenten geeft aan licht tot en met zeer positief aan te kijken tegen de huidige rolverdeling in het netwerk. Een betrokkene geeft aan: *“Dat is super”*.

Hier tegenover staat een groep van ook zeven respondenten die aangeeft neutraal tot en met licht negatief te zijn. Alhoewel het gemiddelde een licht positieve score laat zien is het van belang te constateren dat er ook een groep respondenten is die er een wat neutralere of zelfs licht negatieve visie op nahoudt. Wanneer gekeken wordt naar de antwoorden van de geïnterviewde respondenten valt op dat, evenals dit bij de doelstellingen het geval was, onduidelijkheid een belangrijke element is in de beoordeling van de respondenten. Een betrokkene beschrijft genuanceerd: *“Ik heb geen klachten over de samenwerking want kijk wij zijn wat dat betreft gewoon goed on speaking terms, dat is het probleem niet. Het is alleen er is behoorlijke onduidelijkheid geweest over de na te streven doelstellingen, dat is vervelend Ik vind dat de rollen niet duidelijk beschreven zijn”*. Ten gevolge van de onduidelijkheid ontstaan er misverstanden in de samenwerking. Een betrokkene stelt: *“Ik vind dat de rollen niet duidelijk beschreven zijn. Waar ik nu tegen aanloop met verschillende projecten en met Scoren in de Wijk dat de mensen vaak niet weten van wie doet nou wat. En dat om die reden of vaak dingen blijven liggen of dingen worden dubbel gedaan”*. Een ander noemenswaardig aspect met betrekking tot de onduidelijkheid over de rolverdeling is dat de projectmedewerker van Scoren in de Wijk door bepaalde actoren als onderdeel van de gemeente/het stadsdeel wordt gezien. Zo is het een keer voorgekomen dat de projectmedewerker van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk er op werd aangekeken dat het stadsdeel had besloten om een bepaalde geldkraan dicht te draaien. De projectmedewerker stelt: *“Ik word er dan op aangekeken dat ze geen geld meer hebben gekregen, maar ik ben geen onderdeel van de gemeente. Soms wordt je dus omdat je bij de gemeente zit, als onderdeel/verlengstuk van de gemeente gezien. Terwijl ik eigenlijk die onafhankelijke positie had willen innemen.”*.

Vastgesteld kan worden dat, ofschoon de gemiddelde score licht positief is, er onder de betrokkenen veel onduidelijkheid is over de rolverdeling. Het is dan ook lastig aan te geven in hoeverre er een overeenkomstigheid is tussen de visies ten aanzien van de rolverdeling in het algemeen. Om die reden wordt volstaan met de constatering dat er onder de betrokken actoren veel onduidelijkheid is over de rolverdeling. In het vervolg zal specifiek worden ingegaan op de rol van Stadsdeel Noord in de samenwerking. In het bijzonder zal hierbij worden ingegaan op de regierol binnen de samenwerking, de visies hierop en de onderlinge spanningen die hier uit voortkomen.

Regierol: Stadsdeel Noord en/of De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk

Zoals zowel in het theoretisch kader als hierboven is benoemd, is er in dit onderzoek bijzondere aandacht voor de rol van de gemeentelijke actor (Stadsdeel Noord) binnen de samenwerking. De rol die Stadsdeel Noord in de samenwerking vervult is hierboven in §3.2 reeds besproken.

Van belang is in kaart te brengen hoe anderen de rol van Stadsdeel Noord in de samenwerking beoordelen. Om dit in kaart te brengen is aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij de rol van Stadsdeel Noord in de samenwerking als positief of negatief beoordelen. De respondenten konden hun antwoord geven op een schaal van 1 (zeer negatief) tot en met 7 (zeer positief).

Tabel 3.5 Visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rol van Stadsdeel Noord

Score	N (respondenten)
1 (zeer negatief)	
2	
3	
4	2
5	
6	4
7 (zeer positief)	2
Totaal	8*
Gemiddelde Score	5,75

*4 actoren gaven aan geen zicht op de rol van Stadsdeel Noord te hebben. Hiernaast is de vraag niet aan de twee betrokkenen binnen Stadsdeel Noord gesteld.

Op basis van de beoordelingen van de betrokkenen kan gesteld worden dat de rol van Stadsdeel Noord in de samenwerking positief is. Zes betrokkenen zijn positief tot zeer positief. Slechts twee van de betrokkenen geven aan neutraal tegenover de rol van Stadsdeel Noord in de samenwerking te staan. Terwijl de beoordelingen van de verschillende actoren ten aanzien van de rol van Stadsdeel Noord in de samenwerking over het algemeen positief zijn blijken er toch enige spanningen te bestaan met betrekking tot de rol van Stadsdeel Noord. Het betreffen spanningen die betrekking hebben op de vraag welke actor de regierol in de samenwerking vervult. Op basis van de interviews blijken deze spanningen voornamelijk tussen Stadsdeel Noord en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk te spelen. Uit de interviews blijkt dat onder andere een combinatie van onduidelijkheid en visieverschil ten aanzien van de vraag wie de regierol vervult in de samenwerking spanningen veroorzaakt. Hiernaast blijken de verwachtingen die de initiërende actoren van elkaar hadden met betrekking tot de rolverdeling in de samenwerking in zekere zin van elkaar te verschillen.

Wanneer gekeken wordt naar de visies van zowel Stadsdeel Noord als van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk ten aanzien van de regie in de samenwerking kan worden vastgesteld dat deze verschillen. Om dit visieverschil zo helder en expliciet mogelijk uiteen te zetten zal gebruik worden gemaakt van citaten van de betrokkenen van zowel Stadsdeel Noord als van de stichting. Ten eerste is het van belang te benoemen dat de initiërende actoren wat betreft de regie in de samenwerking hebben aangegeven dit samen te doen in de stuurgroep. De stadsdeelmanager is voorzitter van de stuurgroep en hiermee in zekere zin eindverantwoordelijke voor de voortgangsbewaking en de planning en afstemming van de verschillende projecten. Het beheer van de financiële middelen ligt bij het bestuur van de

stichting in de persoon van Gerard Oude Vrielink. Een betrokkene vanuit de stichting geeft aan deze situatie niet als wenselijk te ervaren. De betrokkene stelt: *“De stuurgroep wordt aangestuurd door stadsdeel Noord. Die roepen ook de mensen bij elkaar, daar zit een verschil in. Dat is wel heel opmerkelijk hoor. De aansturing van de financiën ligt bij Stichting Scoren in de Wijk, maar de regie van de voortgang van de projecten ligt bij stadsdeel Noord. Dat is toch belangrijk dat is een enorm verschil. Meestal is het degene die het geld heeft.... In Hengelo ligt de regie eigenlijk bij het bestuur van Scoren in de Wijk”*. Hieruit valt op te maken dat de betrokkene het niet wenselijk vindt dat er een scheiding is tussen het beheer van de financiële middelen enerzijds en de regie van de samenwerking anderzijds. Een andere betrokkene binnen de stichting geeft aan de rol van Stadsdeel Noord enerzijds positief en anderzijds als negatief te zien. De betrokkene stelt dat het enerzijds positief is voor hem hoe de gemeentelijke actor zich opstelt. Vanwege de relatief sterke regierol van het stadsdeel kan de projectmedewerker niet snel wat fout doen. Als nadeel benoemt de betrokkene dat de relatief sterke sturing vanuit de gemeentelijke actor de ruimte voor het opperen van nieuwe ideeën enigszins beperkt. De betrokkene stelt dat de mate waarin je de rol van Stadsdeel Noord als positief of negatief beoordeelt afhangt van wat men met het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld wil. *“Wil je als project innovatief zijn, wil je nieuwe ideeën/plannen maken dan werkt de sturende rol van de gemeentelijke actor enigszins als een rem”*. Wanneer gekeken wordt naar de visie van de betrokkenen binnen Stadsdeel Noord ten aanzien van de regie kan gesteld worden dat zij het juist goed vinden als ze de regie van het Scoren in de Wijk project in handen zouden krijgen. Een betrokkene binnen Stadsdeel Noord stelt: *“Er is onduidelijkheid over de kapiteins op het schip. Dat is niet heel erg scherp. Als ik met de kennis van nu dit project zou moeten afspreken met de partijen dan zou ik zeggen er is hier één partij die beslist, ik vind eigenlijk dat ik het zou moeten zijn, omdat we als stadsdeel de enige zijn die het totale overzicht hebben van wat er in die wijk gebeurt en ook kunnen beslissen wat wel en niet goed is, en dat is nu niet de situatie”*. Terwijl men vanuit stichting aangeeft dat de regierol in meerdere mate door het Stadsdeel wordt uitgevoerd, stelt de betrokkene binnen het Stadsdeel dat er eigenlijk twee partijen (het stadsdeel en de stichting) zijn die de regierol vervullen. Een ander verschil is dat men vanuit de stichting de regierol van het Stadsdeel als belemmering zien voor de innovatiekracht van het project. Vanuit het Stadsdeel ziet men het feit dat ze de regierol vervullen juist als positief, omdat zij als enige actor een overzicht heeft van wat er zich allemaal in de wijk afspeelt. Een ander punt van belang is het feit dat men vanuit het Stadsdeel aangeeft dat het project in Twekkelerveld wanneer het gaat over de rolverdeling vaak wordt vergeleken met het project in de Berflo Es in Hengelo. Vanuit het Stadsdeel wordt aangegeven dat gegeven de andere Ausgangssituatie in Twekkelerveld de Hengelose aanpak in Twekkelerveld niet werkt. Een betrokkene binnen Stadsdeel Noord geeft aan: *“Er blijft mij een soort gevoel achtervolgen dat als we het daar over hebben dat het toch altijd maar weer met Hengelo vergeleken wordt. Dat snap ik wel want het heeft hetzelfde label. Maar de manier van organisatie heeft wel invloed opdat je hier toch wat minder innovatief en minder onorthodox dingen aan kunt pakken, omdat het hier veel meer getoetst wordt op aansluiting bij gemeentelijk beleid en de doelstellingen die wij als stadsdeelmanagement hebben”*. Een andere betrokkene binnen Stadsdeel Noord beschrijft dat de projectleider van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk in Twekkelerveld een zelfde aanpak wil als in Hengelo. Wanneer de betrokkene inhoudelijke vragen daarover stelt geeft de betrokkene aan dat hij geen inhoudelijke goede antwoorden terugkrijgt, maar een geprikkelde reactie. De betrokkene stelt: *“Dat komt weer voort uit het feit dat hij denkt, van ja in Hengelo doen we het zo. Zo is hoe het moet. Zo werkt het hier dus niet”*. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat er een zekere mate van spanning valt te constateren tussen Stadsdeel Noord en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk met betrekking tot de rolverdeling. Wanneer gekeken wordt naar de gevolgen die dit heeft geeft een betrokkene aan: *“Dat*

resulteert soms in dat ontbreken van dat volledig 100% enthousiasme waarmee je het met elkaar realiseert". Andere betrokkenen blijken een soort gelijk "onderbuikgevoel" te hebben. Een betrokkene beschrijft het gevoel te hebben dat er niet het maximale is uitgehaald, juist ten gevolge van het feit dat het soms aan enthousiasme ontbrak. Om niet een vertekend beeld te schetsen dient duidelijk te zijn dat dergelijke spanningen niet de boventoon voeren. Om aanbevelingen te doen ten einde de samenwerking te verbeteren is het echter wel van belang te constateren dat er spanningen zijn tussen bepaalde actoren.

Verwachtingen

Een ander relevant punt op het gebied van de rolverdeling in het netwerk heeft betrekking op de verwachtingen die de initiërende actoren van elkaar hadden. Ofschoon niet expliciet naar de verwachtingen van de initiërende actoren is gevraagd, blijkt uit de interviews dat bepaalde actoren er met verschillende verwachtingen ten aanzien van de rolverdeling in zijn gegaan. Vanuit Stadsdeel Noord wordt aangegeven dat men in meerdere mate inhoudelijk sturing vanuit Domijn had verwacht. Een betrokkene stelt: *"En Domijn, als ik daar als organisatie zoveel geld in zou hebben gestoken dan zou ik meer mijn stempel daarop hebben willen drukken. Dat je daar veel meer richting aan zou geven. Ik denk dat het gewoon wel heel lang geduurd heeft voordat.. Ik denk dat het gewoon veel duidelijker had gekund. Domijn die heeft zeg maar niet heel erg richting gegeven in wat hun belangen/doelen zijn"*. Hiernaast kan op basis van de hierboven besproken spanningen gesteld worden dat men vanuit de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk had verwacht dat de aanpak in Tweckelerveld in meerdere mate overeen zou komen met die in de Berflo Es in Hengelo. Dit terwijl Stadsdeel Noord juist van mening is dat gegeven de andere uitgangssituatie in Tweckelerveld de Hengelose aanpak niet naar Tweckelerveld gekopieerd kan worden.

Recapitulerend kan gesteld worden dat er binnen de samenwerking wel degelijk visieverschillen zijn ten aanzien van wie de regierol in de samenwerking vervult. De spanning speelt tussen Stadsdeel Noord en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk. Een aspect wat hierbij ook een rol heeft gespeeld is de onduidelijkheid aan het begin van het project over de rolverdeling. Op basis van deze onduidelijkheid, die er vooraf was zoals ook staat beschreven in hoofdstuk 2 over de totstandkoming, zijn de initiërende actoren met verschillende verwachtingen ten aanzien van de rolverdeling het project begonnen. Ofschoon de gevolgen niet heel concreet kunnen worden aangewezen geven meerdere betrokkenen binnen de initiërende organisaties aan, dat er in zekere zin een bepaalde mate van enthousiasme ontbreekt die ervoor kan zorgen dat projecten worden gerealiseerd. Hiermee kan gesteld worden dat de vanuit de theorie gestelde hypothese dat overeenkomstigheid van visies ten aanzien van de rolverdeling een positief effect heeft op de samenwerking herkend wordt, zij het in spiegelbeeld. Namelijk dat een verschil van visie ten aanzien van de rolverdeling een negatief effect heeft op de samenwerking. Het negatieve effect is beschreven als het ontbreken van enthousiasme waardoor bij enkele betrokkenen het gevoel leeft dat er niet het maximale uit het project is gehaald.

§3.17 Conclusie Deelvraag 2

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de tweede deelvraag die betrekking heeft op welke actoren betrokken zijn in de samenwerking betreffende het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld en hoe deze getypeerd kunnen worden. Er zijn twaalf actoren beschreven die betrokken zijn bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Het betreft de volgende actoren:

- Stichting FC Twente Scoren in de Wijk (initiërend)*
- Stadsdeel Noord (initiërend)*
- Domijn (initiërend)*
- ROC van Twente*
- Werkplein Enschede*
- Alifa*
- VV Rigtersbleek*
- Livio*
- Saxion Hogescholen*
- Universiteit Twente (UT)*
- Menzis*
- FC Twente*

Om de dynamiek van het netwerk in kaart te brengen is per actor is ingegaan op vanaf welk moment ze betrokken zijn geraakt bij het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Ook is ingegaan op het type actor. Vervolgens is ingegaan op de belangrijkste doelstellingen en motieven die de actoren hadden bij de deelname aan het Scoren in de Wijk project. Hierna is per actor de inbreng in termen van hulpbronnen in kaart gebracht. Ook is beschreven welke rol de verschillende actoren vervullen in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Per actor is tevens aangegeven bij welke projecten ze betrokken zijn geweest en tot welke van de vier werkgroepen de projecten behoorden. Besloten is niet gedetailleerd op de projecten “an sich” in te gaan. In dit onderzoek wordt volstaan met het kort benoemen van de projecten en bijbehorende werkgroep(en) waaronder de betrokkenheid van de desbetreffende actor valt. Hiernaast is ook ingegaan op de rol die FC Twente speelt in de samenwerking. Vastgesteld is dat FC Twente een mechanisme in werking stelt dat een positieve invloed heeft op de projecten. In §3.13 is ingegaan op het feit dat er ook een groot aantal actoren in mindere mate betrokken is bij het Scoren in de Wijk project. Om het overzicht te behouden is gekozen deze actoren niet te beschrijven in dit hoofdstuk. In overleg met de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk is een lijst opgesteld met organisaties waarvan op basis van hun betrokkenheid bij het project is aangegeven dat ze relevant zijn om te interviewen.

Vervolgens is ingegaan op een drietal aspecten van meer algemene aard. De relevantie van deze aspecten zit hem erin dat vanuit de theorie verondersteld wordt dat ze invloed hebben op het succes van de samenwerking.

-Het eerste punt dat besproken is betreft de (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen van de betrokken actoren. Vastgesteld is dat zowel de door de actoren feitelijk beschreven doelstellingen als de percepties wijzen op een grote mate van overeenkomstigheid van doelstellingen. Op basis van deze relatief grote mate van (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen is vanuit de theorie de verwachting uitgesproken dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld een relatief grotere kans van slagen heeft. Echter ook is vastgesteld dat, ofschoon er over de doelen een grote mate van overeenstemming was, er in de praktische uitvoering wel visieverschillen waren. Hiernaast bleek onduidelijkheid over de doelen ook een rol te spelen in de wat negatievere percepties van een tweetal actoren. Van belang hierbij te benoemen is dat een deel van de door de betrokken actoren beschreven onduidelijkheid een gevolg is van de filosofie achter het Scoren in de Wijk project. De pragmatische aanpak waarbij er per project actoren bij elkaar worden gezocht impliceert een situatie waarbij op voorhand niet altijd sprake is van volledige duidelijkheid over de praktische uitvoering.

-Het tweede punt dat is besproken is de houding van de betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking. Er is zowel gekeken naar hoe actoren hun eigen houding ten aanzien van de

samenwerking zouden typeren (welwillend/onwelwillend) als naar hoe de actoren de houding van de andere betrokken actoren in het algemeen zouden typeren. Er bleek een over het algemeen welwillende houding te zijn ten aanzien van de samenwerking. Op basis van deze over het algemeen welwillende houding is vanuit de theorie de verwachting uitgesproken dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld een relatief grotere kans van slagen heeft. Ofschoon er in termen van welwillendheid van actoren geen spanning viel te constateren bleek dit wel het geval te zijn op het gebied van de oriëntatie van de actoren in termen van doelstellingen. Terwijl de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk puur naar de Scoren in de Wijk doelstellingen (core business) kijkt hebben de andere actoren in de samenwerking naast de aan Scoren in de Wijk gerelateerde doelstellingen ook nog vele andere doelstellingen. Hiernaast blijkt het feit dat het Scoren in de Wijk project door diverse actoren als iets van tijdelijke aard wordt gezien ook een rol te spelen. Vastgesteld is dat een aantal actoren een minder welwillende houding heeft ten aanzien van tijdelijke samenwerkingsverbanden zoals het Scoren in de Wijk project en een meer welwillende houding ten aanzien van structurele samenwerkingsverbanden.

-Het derde punt dat besproken is betreft de visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking. Vastgesteld is dat de visie van de betrokken actoren ten aanzien van de rolverdeling in het algemeen in de samenwerking licht positief is. Ook is vastgesteld dat er onder de betrokkenen veel onduidelijkheid is over de rolverdeling. Vanwege die relatief grote mate van onduidelijkheid over de rolverdeling is besloten dat het niet mogelijk is een uitspraak te doen over de overeenkomstigheid van visies ten aanzien van de rolverdeling in het algemeen. Vervolgens is ingegaan op de regierol binnen de samenwerking, de visies hierop en de onderlinge spanningen die hier uit voortkomen. Hier is vastgesteld dat er een visieverschil is tussen Stadsdeel Noord en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk met betrekking tot welke actor de regierol vervult in de samenwerking. Terwijl Stadsdeel Noord van mening is dat zij de regierol moeten vervullen omdat zij als enige actor het overzicht heeft van wat zich in de wijk afspeelt ziet de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk de regierol van het stadsdeel als een rem op innovatieve projecten. Beschreven is vervolgens dat het verschil van visie ten aanzien van de rolverdeling een negatief effect heeft op de samenwerking. Het negatieve effect is beschreven als het ontbreken van enthousiasme waardoor bij enkele betrokkenen het gevoel leeft dat er niet het maximale uit het project is gehaald. Tot slot is ingegaan op het feit dat de onduidelijkheid aan het begin van het project over de rolverdeling er toe heeft bijgedragen dat de initiërende actoren met verschillende verwachtingen ten aanzien van de rolverdeling het project zijn begonnen. Vanuit Stadsdeel Noord is aangegeven dat men in meerdere mate inhoudelijk sturing vanuit Domijn had verwacht. Hiernaast is vastgesteld dat men vanuit de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk had verwacht dat de aanpak in Tweckelerveld in meerder mate overeen zou komen met die in de Berflo Es in Hengelo. Dit terwijl Stadsdeel Noord juist van mening is dat gegeven de andere Ausgangssituatie in Tweckelerveld de Hengelose aanpak niet naar Tweckelerveld gekopieerd kan worden.

Nu in dit hoofdstuk de actoren zijn beschreven zal in het volgende hoofdstuk worden ingegaan op het aspect wat de hierboven beschreven actoren tot een netwerk maakt. In het vierde hoofdstuk zal namelijk worden ingegaan op de relaties tussen de betrokken actoren. Hierop volgend zal op basis van onder andere de relaties aandacht worden besteed aan de posities van actoren en groepen van actoren.

Hoofdstuk 4: De relaties en posities van actoren en groepen van actoren binnen de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op twee deelvragen. De eerste deelvraag (deelvraag 3) heeft betrekking op de relaties tussen actoren binnen de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. De tweede deelvraag (deelvraag 4) heeft betrekking op de posities van actoren en groepen van actoren. Besloten is beide deelvragen in één hoofdstuk te bespreken aangezien beide concepten (relaties en posities) nauw met elkaar samenhangen. Er zal worden vervolgt met het uiteenzetten van de te bespreken aspecten met betrekking tot deelvraag 3.

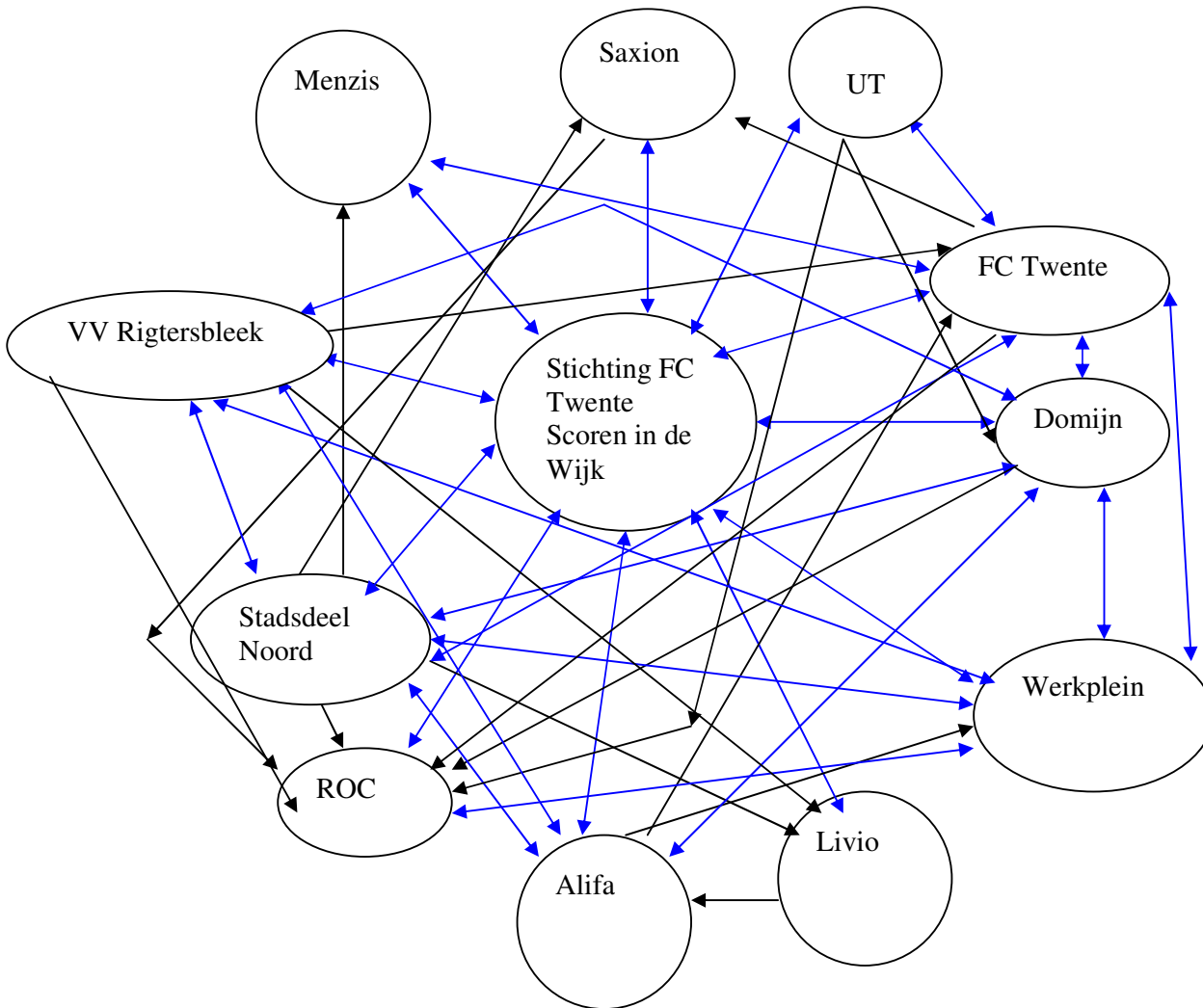
Hoe kunnen de relaties tussen de betrokken actoren worden getypeerd?

De in hoofdstuk 3 besproken actoren maken een belangrijk onderdeel uit van het netwerk. Echter actoren op zichzelf vormen geen netwerk. Het zijn de onderlinge relaties die actoren met elkaar verbinden waardoor ze een netwerk vormen. Zoals reeds beschreven in het theoretisch kader wordt de onderlinge verbondenheid tussen actoren vanuit de theorie beschreven als een relatie. Om het netwerk dat is ontstaan rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in kaart te brengen zal worden gekeken naar tussen welke actoren er relaties zijn. De relaties tussen de verschillende betrokken actoren zullen schematisch worden weergegeven. Er zal aan de hand van wederzijdse bevestiging, contactfrequentie en meervoudigheid worden ingegaan op de sterkte van relaties. Vervolgens zal worden ingegaan op de persoonlijke en de geïnstitutionaliseerde relaties binnen de samenwerking. Er zal onder andere gekeken worden naar in hoeverre het wegvallen van personen binnen de betrokken organisaties naar het oordeel van de respondenten mogelijkerwijs tot problemen zal leiden voor de continuïteit van de samenwerking. Hierna zal aandacht worden besteed aan de relaties van de actoren in het netwerk in termen van afhankelijkheid. In het theoretisch kader zijn de symbiotische en de concurrerende afhankelijkheid besproken in termen van zowel hulpbronnen als resultaten. Bij de bespreking zal het onderscheid tussen hulpbronnen en resultaten niet strikt worden gehandhaafd. Er zal worden ingegaan op in hoeverre er sprake is van symbiotische en/of concurrerende afhankelijkheidsrelaties binnen de samenwerking in het algemeen. Als gesteld in het theoretisch kader is de kans op succes binnen een netwerk groter naarmate er meer symbiotische relaties zijn tussen actoren. Vervolgens zal worden ingegaan op de mate van vertrouwen tussen actoren. Vertrouwen is een belangrijk kenmerk van een relatie. Het vertrouwensniveau in een netwerk is van invloed op het succes van de samenwerking. Tot slot zal worden ingegaan op de niet-netwerk relaties. Dit zijn relaties tussen actoren in een netwerk met actoren buiten het netwerk. Wanneer blijkt dat de actor buiten het netwerk essentiële hulpbronnen bezit kan dit inzicht verschaffen over relevante nieuwe actoren waarmee het netwerk kan worden uitgebreid

§4.1 De sterkte van relaties tussen actoren

In deze paragraaf zal de sterkte van de relaties worden besproken. Dit zal gedaan worden door te kijken naar wederzijdse bevestiging, contactfrequentie en meervoudigheid. Aan de hand hiervan kan gekeken worden naar welke actoren onderling relatief sterk met elkaar verbonden zijn. Onderstaand figuur geeft een schematisch overzicht van de relaties die er zijn tussen de actoren met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

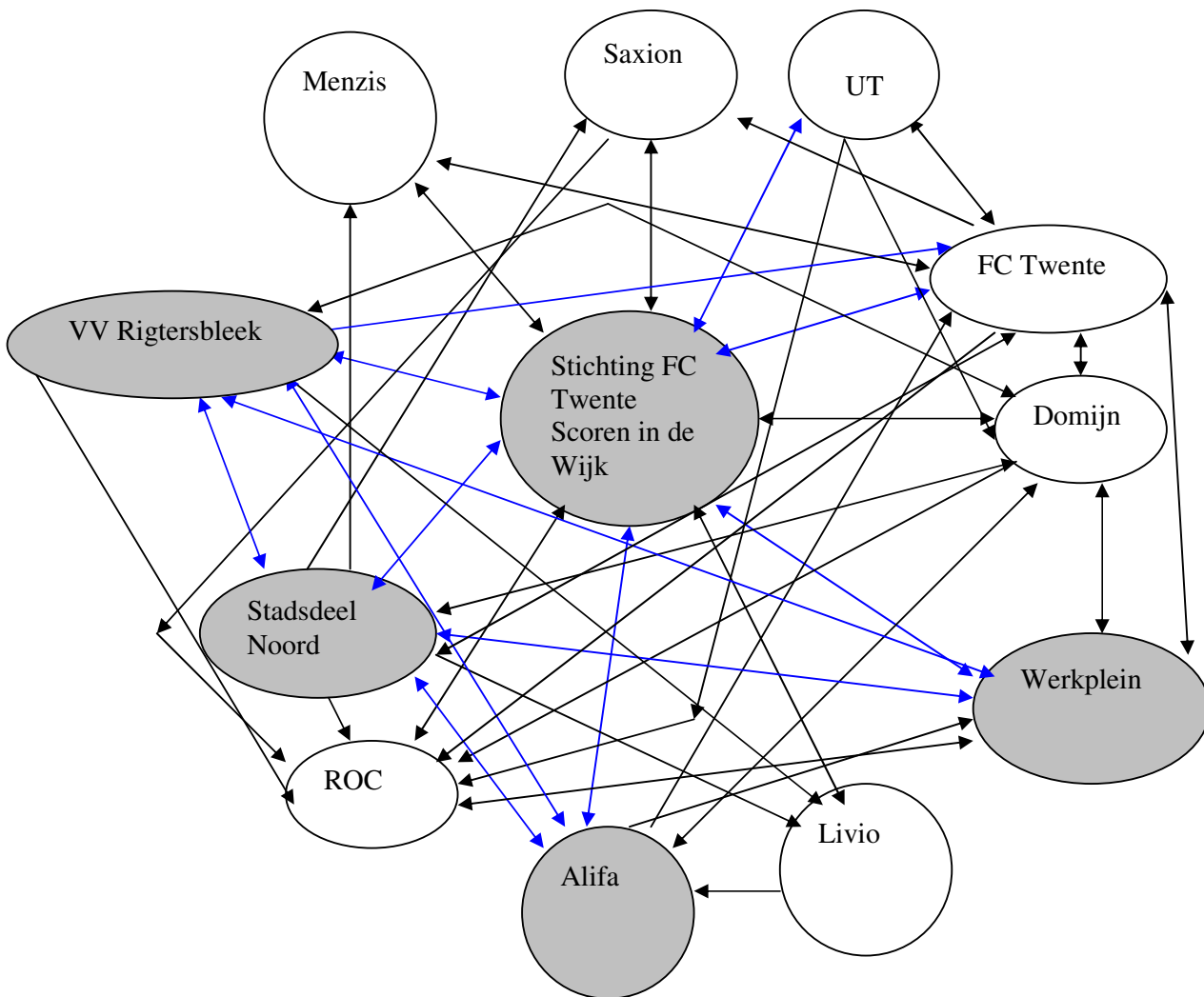
Figuur 4.1 Relaties naar wel of geen wederzijdse bevestiging



De relaties zijn in kaart gebracht door aan de respondenten binnen de betrokken actoren aan de hand van een organisatielijst te vragen met welke organisaties ze samenwerken met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. De grijze pijlen geven de niet wederzijds bevestigde relaties weer. De blauwe pijlen geven de wederzijds bevestigde relaties weer. Een wederzijds bevestigde relatie (blauw) kan getypeerd worden als een relatief sterke relatie. De niet wederzijds bevestigde relaties duiden op een relatief minder sterk verband. Wanneer naar bovenstaand overzicht gekeken wordt kan gesteld worden dat er relatief veel relaties zijn tussen de verschillende organisaties in het netwerk. Zelfs wanneer louter naar de wederzijds bevestigde relaties wordt gekeken kan gesteld worden dat dit er zeer veel zijn. Het is goed te benoemen dat de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk als enige actor in het netwerk met iedere andere actor een wederzijds bevestigde relatie heeft.

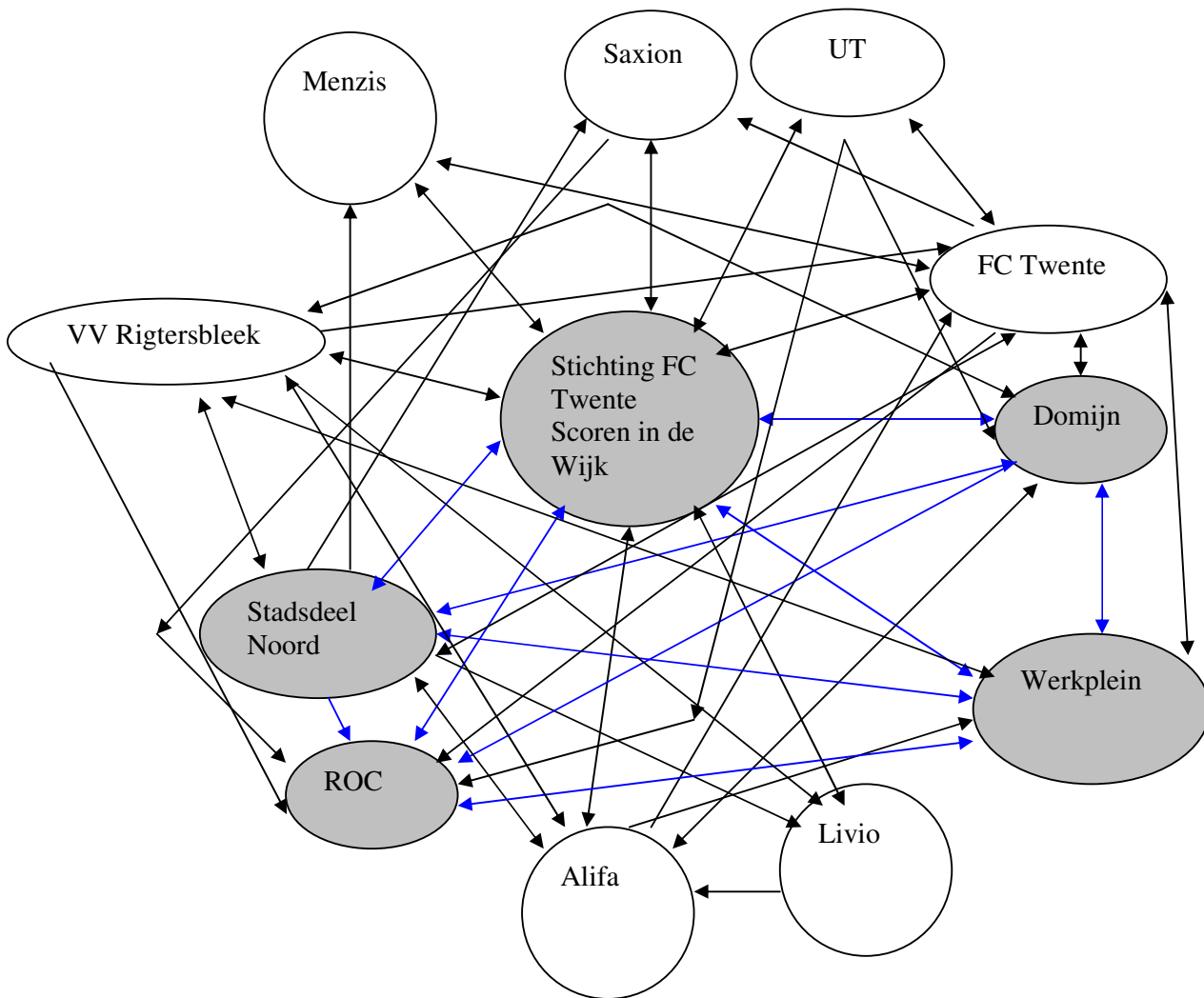
Naast wederzijdse bevestiging kan ook worden gekeken naar de contactfrequentie. Zoals beschreven in het theoretisch kader kan de contactfrequentie van een relatie ook worden gezien als indicatie voor de sterkte van een verband. Wanneer een actor aangeeft dat die een relatief hoge contactfrequentie heeft met een andere organisatie duidt dit op een relatief sterker verband. Om helder te zijn zal in onderstaande figuur een onderscheid worden gemaakt tussen relaties met een relatief hoge frequentie en relaties met een relatief lage frequentie. De respondenten konden de contactfrequentie aangeven op de volgende schalen: < 1*per jaar 1* per jaar 1* per kwartaal 1*per maand 1* per week >1* per week en dagelijks. Vanuit pragmatische overweging is besloten dat actoren een relatief hoge contactfrequentie hebben op het moment dat ze 1* per week of vaker contact hebben. Relaties met een contactfrequentie van 1* per week of vaker zullen daarom blauw worden weergegeven. Relaties met een contactfrequentie van minder dan 1* per week zullen zwart worden weergegeven. De wederzijds bevestigde relaties kunnen worden herkend aan het feit dat de pijl zowel naar de ene als naar de andere actor wijst.

Figuur 4.2 Relaties naar contactfrequentie(hoog/laag) en wederzijdse bevestiging



Wanneer naar bovenstaande figuur gekeken wordt kan gesteld worden dat het aantal relaties met een contactfrequentie van 1* per week of vaker beduidend kleiner is dan het aantal relaties met een lagere contactfrequentie. Op basis van de figuur 4.1 kon, gezien de relatief grote hoeveelheid wederzijds bevestigde relaties, geen uitspraak worden gedaan over welke actoren onderling sterk met elkaar verbonden waren. Figuur 4.2 scheidt, aangezien het aantal relaties met een relatief hoge contactfrequentie beduidend kleiner is dan het aantal relaties met een relatief lage contactfrequentie, op dat gebied een wat duidelijker beeld. Actoren met relatief veel relaties met een hoge contactfrequentie zijn: De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, VV Rigtersbleek, Stadsdeel Noord, Alifa en Werkplein Enschede. Deze actoren hebben ook een relatief hoge mate van onderlinge verbondenheid. Ter verheldering zijn deze actoren grijs gearceerd. Van belang is te benoemen dat bijna alle relaties met een contactfrequentie van 1* per week of vaker ook wederzijds bevestigd zijn. Wanneer de contactfrequentie van 1* per week naar 1* per maand of 1* per 6 weken wordt verschoven zal op basis daarvan de groep gearceerde actoren groter worden. Een relatief grote groep actoren geeft namelijk aan minimaal 1 per maand of per zes weken contact met elkaar te hebben. Van belang te benoemen is dat naarmate de contactfrequentie lager is het contact vaker op bestuurlijk niveau plaatsvindt en niet op het niveau van de werkvloer. Van belang is te benoemen dat de onderlinge verbondenheid van de gearceerde groep, wanneer de grens bij 1* per maand of 1* per 6 weken wordt gelegd, lager is dan in de hier bovenstaande figuur het geval is. Zo zal Menzis, die aangeeft 1* per maand contact te hebben met de stichting, gearceerd worden terwijl deze met de andere actoren op FC Twente na, geen contact heeft met betrekking tot het Scoren in de Wijk project.

Naast wederzijdse bevestiging en contactfrequentie kan de sterkte van de onderlinge relaties tussen actoren ook in kaart worden gebracht door te kijken naar de meervoudigheid van het verband. Er zijn veel verschillende mogelijkheden om een meervoudigheid van een relatie tussen twee actoren vast te stellen. Om pragmatische redenen is er voor gekozen om in dit onderzoek te kijken naar of actoren zowel contact met elkaar hebben op bestuurlijk niveau (stuurgroep) als op het niveau van werkvloer (werkgroepen). Zoals reeds beschreven in hoofdstuk 2 vindt overleg op bestuurlijk niveau met name plaats in de stuurgroep. Onder de stuurgroep zitten vier werkgroepen met verschillende pijlers waarin diverse projecten worden uitgevoerd. Een meervoudige relatie tussen actoren, in dit onderzoek gedefinieerd als een relatie die zowel op bestuurlijk niveau als op het niveau van de werkvloer aanwezig is, duidt op een relatief sterker verband. Opnieuw kunnen in onderstaand figuur de wederzijds bevestigde relaties worden herkend aan het feit dat de pijl zowel naar de ene als naar de andere actor wijst. De blauwe relaties zijn de meervoudige relaties tussen actoren.



Bovenstaand: Figuur 4.3 Relaties naar meervoudigheid en wederzijdse bevestiging

Figuur 4.3 maakt inzichtelijk welke actoren zowel op bestuurlijk niveau als op het niveau van de werkvloer contact met elkaar hebben. Deze actoren hebben een relatief sterke relatie met elkaar. Ook zijn ze allen onderling met elkaar verbonden wat verklaard kan worden door het feit dat ze op bestuurlijk niveau contact met elkaar hebben in de stuurgroep. Het betreft de volgende actoren: De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord, Domijn, ROC en Werkplein. De desbetreffende actoren zijn grijs gearceerd. De actoren die op basis van figuur 4.3 een relatief sterke relatie met elkaar hebben verschillen enigszins van de actoren die op basis van figuur 4.2 een relatief sterke relatie met elkaar hebben. Van belang is dus te constateren dat de sterkte van relaties op verschillende manieren kan worden vastgesteld en dat de verschillende indicatoren in bepaalde mate verschillende inzichten geven in de sterkte van relaties tussen actoren. Wanneer gekeken wordt naar de contactfrequentie kan gesteld worden dat uitvoerende actoren als o.a. Alifa en Rigtersbleek naar voren komen als actoren met relatief sterke relaties terwijl deze actoren op basis van meervoudigheid niet als zodanig naar voren komen. De verklaring hiervoor ligt hem in het feit dat overleg op bestuurlijk niveau (stuurgroep) minder frequent plaatsvindt dan het contact in de werkgroepen. Zo komt Domijn op basis van contactfrequentie niet naar voren als een actor

met sterke relaties. Echter op basis van meervoudigheid wel. Domijn is namelijk, los gezien van de relatief lage contactfrequentie, een actor die zowel op bestuurlijk niveau als op uitvoerend niveau relaties heeft met verschillende andere actoren. Duidelijk is dat op verschillende manieren naar de sterkte van relaties kan worden gekeken en dat dit van invloed is op de uitkomsten.

Nu de sterkte van de relaties is besproken is inzicht gekregen in welke actoren in het netwerk met elkaar verbonden zijn en ook welke groep actoren onderling relatief sterk met elkaar verbonden is. De relevantie zit hem erin dat deze inzichten mogelijk anderszins aanknopingspunten verschaffen om het functioneren van het netwerk te verbeteren. Echter hiervoor zal eerst ook op de posities van de actoren in het netwerk moeten worden ingegaan. De posities van actoren en van groepen van actoren staan in deelvraag 4 centraal. Daarom zal op de hier verkregen inzichten bij de beantwoording van deelvraag 4 worden teruggekomen.

§4.2 Persoonlijke en Geïstitutionaliseerde relaties

Zoals in het theoretisch kader beschreven kunnen in een netwerk persoonlijke en meer formele geïstitutionaliseerde relaties tussen actoren worden onderscheiden.

Geïstitutionaliseerde relaties zijn formele relaties tussen actoren terwijl netwerkrelaties gebaseerd op persoonlijke relaties tussen individuen juist informeel zijn. De relevantie van het bespreken hiervan zit hem erin dat het inzicht kan geven die het functioneren van het netwerk kunnen verbeteren. In het vervolg zal eerst gekeken worden naar de persoonlijke relaties. Vervolgens zal op de geïstitutionaliseerde relaties worden ingegaan.

De relevantie van het bespreken van de persoonlijke relaties van actoren zit hem erin dat het mogelijke gevaren in kaart kan brengen die het functioneren van het netwerk kunnen bedreigen. Persoonlijke relaties tussen actoren zijn namelijk niet noodzakelijk duurzaam aangezien het vertrek van één persoon uit een organisatie er voor kan zorgen dat de relatie ophoudt te bestaan. Om dit in kaart te brengen is aan de respondenten gevraagd of het vertrek of wegvallen van bepaalde personen binnen hun eigen of de andere betrokken organisaties tot problemen zal leiden voor de continuïteit van de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Indien dit het geval was konden de respondenten aangeven welke personen het binnen hun eigen of andere organisaties betrof.

Op basis van de interviews kan gesteld worden dat de meningen over of het wegvallen van personen tot problemen leidt voor de continuïteit van de samenwerking verdeeld zijn. Een aantal actoren geeft aan dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project niet zo zeer afhankelijk is van bepaalde personen. Een betrokkene stelt: *“Ik denk altijd maar zo, iedereen is vervangbaar. Dan is er wel kennis weg, maar onderling moet die kennis weer worden uitgewisseld”*. Een andere betrokkene stelt: *“Tweckelerveld kennende, vind ik niet dat als daar iemand wegvalt dat dan de hele zaak in elkaar dondert”*. Hiernaast is er ook een aantal actoren dat aangeeft dat hun vertrek of wegvallen of dat van anderen wel degelijk tot problemen leidt voor de continuïteit van de samenwerking. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat het wegvallen van bepaalde personen in het bijzonder tot problemen leidt voor de continuïteit van de samenwerking. Een aantal betrokkenen geeft aan dat het vertrek of wegvallen van de projectmedewerker (Dennis Wiggers) van Scoren in de Wijk die werkzaam is in Tweckelerveld er toe leidt dat bepaalde projecten stil komen te liggen. Hiernaast wordt de projectleider (Drees Kroes) van Scoren in de wijk ook door een aantal actoren genoemd als persoon waarvan het vertrek tot problemen zal leiden. Een betrokkene stelt: *“Ja, er zijn een aantal onderdelen die we daar doen waarbij figuren als Drees en Dennis toch wel belangrijk zijn. Als die weg zouden vallen, Drees daar moet ik helemaal niet aan denken... als die weg zouden vallen zou dat voor de continuïteit wel lastig zijn”*. Een andere betrokkene stelt: *“Ik denk wel dat Drees Kroes erg belangrijk is voor Scoren in de Wijk, hij is ook de grondlegger*

van Scoren in de Wijk. Als Drees wegvalt.....ik denk wel dat Drees erg belangrijk is voor Scoren in de Wijk en niet alleen qua ideeën maar ook qua netwerk wat hij heeft”. Ook wordt de re-integratie consulent (Robert Landkroon) van Werkplein Enschede genoemd als persoon waarvan het wegvallen tot problemen zal leiden met betrekking tot de continuïteit. Uit de interviews kan worden afgeleid dat de re-integratie consulent de stuwende kracht is achter het Scoren met Werk project. Een betrokkene geeft aan: *“Ik heb bijvoorbeeld het idee dat vanuit het Werkplein Enschede, Robert Landkroon, dat die heel erg bevlogen daarin is en dat heel erg trekt. Terwijl ik denk, de gemeente is op heel veel plekken aan het reorganiseren, ik denk wel dat wanneer hij dit niet meer zou kunnen doen, dan ben ik benieuwd of daar nog dezelfde energie op ingezet zou worden. Hij maakt die tijd er voor vrij, terwijl hij die tijd er ook niet voor heeft.”.* Duidelijk uit dit citaat blijkt dat het Scoren met Werk project in grote mate afhankelijk is van de betrokkenheid van de desbetreffende re-integratie consulent. Tot slot wordt ook de projectleidster (Chantal Euverman) van Stadsdeel Noord genoemd. Een betrokkene stelt: *“Als Chantal weg zou gaan, heb je er wat meer last van, omdat die er meer in zit”.* Vanuit haar coördinerende functie als projectleidster wordt door verschillende betrokkenen aangegeven dat zij belangrijk is in het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld en dat haar vertrek tot problemen zal leiden voor de continuïteit van het project in het algemeen.

Op basis van de interviews kan gesteld worden dat het Scoren in de Wijk netwerk in bepaalde mate van personen afhankelijk is. Het wegvallen van bovengenoemde personen leidt volgens een deel van de betrokken actoren tot problemen voor de continuïteit van het project. Dit komt er concreet op neer dat bepaalde projecten niet meer of in een mindere mate tot stand zullen komen. Nu is ingegaan op de persoonlijke relaties zal in het vervolg nader worden ingegaan op de formele relaties.

Wanneer gekeken wordt naar de formele relaties is het van belang te benoemen dat dit geïnstitutionaliseerde relaties zijn tussen actoren. Wanneer personen binnen de betrokken actoren wegvallen blijft het contact, vanwege het feit dat het geïnstitutionaliseerd is, bestaan. Op het gebied van de formele relaties binnen het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld kan gesteld worden dat die er binnen de werkgroepen en binnen de stuurgroep in zekere zin zijn. Binnen de verschillende werkgroepen worden diverse projecten uitgevoerd. Uit de interviews blijkt dat er binnen de werkgroepen plenair overleg plaatsvindt. Dit overleg is niet afhankelijk van één persoon maar kan in meerdere mate als geïnstitutionaliseerd worden gezien. Hiernaast vindt ook plenair overleg plaats binnen de stuurgroep. In de stuurgroep vindt overleg plaats op bestuurlijk niveau. De actoren in de stuurgroep zijn: De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord, Domijn, ROC en het Werkplein. De stuurgroep overlegt ongeveer één keer per zes weken. Zowel op bestuurlijk niveau als op het niveau van de werkvloer blijken de relaties tussen actoren geïnstitutionaliseerd te zijn.

Op basis van het hier bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld uit een combinatie van zowel formele als persoonlijke relaties bestaat. Vanuit de theorie wordt gesteld dat dit de duurzaamheid van het netwerk ten goede komt. Ook wordt gesteld dat een volwassen netwerk er naar zou moeten streven de relaties met de meest centraal staande actoren te institutionaliseren. Gesteld kan worden dat dit in de stuurgroep het geval is.

Nu vast is gesteld dat er sprake is van een combinatie van zowel formele als informele relaties is het goed om kort in te gaan op het spanningsveld tussen beide soort relaties. Ofschoon informele relaties van personen de duurzaamheid van een netwerk niet ten goede komen blijkt uit de interviews dat die personen vaak wel voor een belangrijk deel bijdragen aan het succes ervan. Wanneer gekeken wordt naar de interviews blijkt iedereen zeer positief te zijn over het Scoren met Werk project. De re-integratie consulent van het Werkplein blijkt de stuwende kracht achter en tevens trekker van dit project te zijn. Op basis van de interviews kan gesteld

worden dat door zijn grote mate van betrokkenheid en bevoegenheid het project succesvol is. Tegelijkertijd maakt dit het project kwetsbaar, want zoals zojuist besproken leidt het wegvallen van de re-integratie consultant tot problemen met betrekking tot de continuïteit van het project. Het spanningsveld zit hem erin dat netwerken enerzijds duurzaam dienen te zijn door een zekere mate van geformaliseerde contacten en anderzijds dat het juist de betrokkenheid/bevoegenheid van personen is die projecten succesvol maken waardoor het in termen van duurzaamheid kwetsbaar wordt. Nu de formele en informele relaties zijn besproken en kort is ingegaan op het spanningsveld tussen beide soort relaties zal in de volgende paragraaf worden ingegaan op de relaties tussen actoren in termen van afhankelijkheid.

§4.3 Afhankelijkheidsrelaties: Symbiotisch/Concurrerend

Relaties in een netwerk kunnen ook getypeerd worden in termen van afhankelijkheid. De relevantie zit hem erin dat vanuit de theorie gesteld wordt dat het type afhankelijkheid van invloed is op het succes van de samenwerking binnen het netwerk. Vanuit de theorie wordt gesteld dat naarmate een netwerk in meerdere mate bestaat uit symbiotische afhankelijkheidsrelaties tussen actoren dit een positief effect zal hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk. In het theoretisch kader wordt een onderscheid gemaakt tussen concurrerende, onafhankelijke en symbiotische relaties in termen van zowel resultaten als hulpbronnen. Het onderscheid tussen afhankelijkheid in termen van hulpbronnen en resultaten is niet strikt gehandhaafd. Er is gekeken naar in hoeverre er in de samenwerking in het algemeen sprake is van symbiotische en concurrerende afhankelijkheidsrelaties. Om de mate van symbiotische en concurrerende afhankelijkheidsrelaties in kaart te brengen is aan de actoren twee stellingen voorgelegd. Met betrekking tot de mate van concurrerende afhankelijkheidsrelaties konden actoren op een schaal van 1 t/m 7 aangeven in hoeverre ze de volgende stelling van toepassing achtte op de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld: “Wat andere partijen in dit project doen, gaat ten koste van wat wij zelf kunnen doen”. Met betrekking tot de mate van symbiotische afhankelijkheidsrelaties konden actoren op een schaal van 1 t/m 7 aangeven in hoeverre ze de volgende stelling van toepassing achtte op de samenwerking: “Als organisaties in dit project samenwerken zal dit zowel voor de individuele organisaties als voor het project in het algemeen tot betere resultaten leiden”. De antwoorden van de respondenten zijn samengevat in onderstaande twee tabellen.

Tabel 4.1: Visie van de betrokken actoren ten aanzien van de mate van concurrerende afhankelijkheid	N (respondenten)
1 (helemaal niet van toepassing)	8
2	2
3	3
4	1
5	
6	
7 (helemaal van toepassing)	
Totaal	14
Gemiddelde Score	1,79

Tabel 4.2: Visie van de betrokken actoren ten aanzien van de mate van symbiotische afhankelijkheid	N (respondenten)
1 (helemaal niet van toepassing)	
2	
3	
4	
5	1
6	7
7 (helemaal van toepassing)	6
Totaal	14
Gemiddelde Score	6,36

Op basis van tabel 4.1 kan gesteld worden dat de betrokken actoren vrijwel geen concurrentie in de samenwerking ervaren. Een betrokkene stelt: *“Wij zijn aanvullend, wij gaan geen dingen doen die andere partijen ook al doen”*. Een andere betrokkene stelt: *“Het gaat erom dat je krachten bundelt en dat je gezamenlijk wat kunt opstarten, één plus één is drie”*.

Hiernaast kan op basis van tabel 4.2 gesteld worden dat er volgens de betrokken actoren in grote mate sprake is van symbiotische relaties in de samenwerking. Een betrokkene stelt: *“Dat is ook de enige manier waarop dit soort projecten kunnen werken. Vanuit het wel begrepen eigen belang van onze organisatie doen we daaraan mee. Dat geldt voor andere partijen ook. Dat is denk ik wel de kracht van de formule”*. Een andere betrokkene stelt: *“Je bent allebei er bij betrokken en in een goede formule kun je het samen alleen maar beter doen”*. Vastgesteld kan worden dat er in de samenwerking in het algemeen in grote mate sprake is van symbiotische afhankelijkheidsrelaties en in zeer geringe mate van concurrerende afhankelijkheidsrelaties. Van belang hierbij is te benoemen dat het feit dat het project goed aansluit bij de primaire processen van de betrokken actoren bijdraagt aan de symbiotische afhankelijkheid in het netwerk. Ten gevolge van de relatief grote mate van symbiotische afhankelijkheidsrelaties in de samenwerking kan gesteld worden dat het netwerk in Tweckelerveld een relatief grotere kans van slagen heeft.

Ofschoon er volgens de actoren over het algemeen geen sprake is van concurrentie blijkt uit de interviews dat er tussen bepaalde actoren toch in zekere zin sprake is van een concurrerende afhankelijkheidsrelatie. Deze concurrentie zit hem in de relatie tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en VV Rigtersbleek. Beide actoren zijn bezig vanuit of namens een voetbalclub maatschappelijke betrokkenheid of solidariteit te bewerkstelligen. Verschillende betrokkenen binnen de stichting geven aan dat er in zekere zin sprake is van concurrentie. Zowel Rigtersbleek als de stichting voeren namelijk sociaal maatschappelijke projecten uit in Tweckelerveld. Er blijkt in bepaalde mate een overlap te zijn in de projecten, waardoor er een zekere concurrentiestrijd wordt gevoerd met betrekking tot wie welke projecten uitvoert. De concurrentie vindt zowel plaats op hulpbronnen als op resultaten. Een betrokkene binnen de stichting beschrijft dat er in de projecten die Rigtersbleek en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk realiseren een zekere mate van overlap valt te constateren. Als voorbeeld benoemt de betrokkene dat zowel de stichting als Rigtersbleek zich toeleggen op projecten ten aanzien van werkgelegenheid. Duidelijk blijkt dat beide actoren soortgelijke projecten in Tweckelerveld willen realiseren. Van belang is te benoemen dat Rigtersbleek om projecten te realiseren veel samenwerkt met Stadsdeel Noord en met Alifa Welzijn. De concurrentie heeft dus niet alleen betrekking op de stichting en Rigtersbleek, maar in zekere zin dus ook op de relatie tussen de stichting enerzijds en Alifa Welzijn en Stadsdeel Noord anderzijds. Een goed voorbeeld wat illustreert hoe de concurrentie zich manifesteert in de samenwerking heeft betrekking op de wijkwebsite en de wijkkrant. De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk heeft een wijkwebsite opgezet in Tweckelerveld. Hiernaast hebben Rigtersbleek en Alifa een wijkkrant opgezet. Ofschoon een wijkwebsite niet geheel hetzelfde is als een wijkkrant kan gesteld worden dat beide “projecten” in zeer grote mate overeenkomen. Hier zit enige spanning tussen. Een betrokkene vanuit de stichting beschrijft dat men vanuit Rigtersbleek aanvankelijk geen samenwerking wilde tussen de wijkwebsite van Scoren in de Wijk en hun eigen wijkkrant. Echter op het moment dat de wijkkrant niet genoeg redacteuren bleek te hebben, stonden ze er wel voor open. Met betrekking tot de vraag of er sprake is van concurrentie stelt de betrokkene: *“Je merkt in de wijkkrant/wijkwebsite wel een concurrentie... We proberen het te voorkomen concurrentie, maar er is wel eens concurrentie”*. Er blijkt dus in bepaalde mate een concurrerende afhankelijkheidsrelatie te zijn tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en VV Rigtersbleek. De vanuit de theorie veronderstelde verwachting dat het een negatief effect heeft op de samenwerking blijkt uit het feit dat een betrokkene van de stichting

aangeeft dat er tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en Rigtersbleek niet altijd sprake is van een constructieve verstandhouding.

Met betrekking tot de concurrerende en symbiotische afhankelijkheidsrelaties kan gesteld worden dat er in het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld over het algemeen in zeer grote mate sprake is van symbiotische afhankelijkheidsrelaties en in zeer geringe mate van concurrerende afhankelijkheidsrelaties. Wel is vastgesteld dat er tussen De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en VV Rigtersbleek in bepaalde mate wel degelijk sprake is van concurrentie.

In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op vertrouwen als kenmerk van een relatie tussen actoren.

§4.4 Vertrouwen in Relaties

Naast relaties tussen actoren te duiden in termen van afhankelijkheid is het ook goed om de mate van vertrouwen tussen actoren onderling in kaart te brengen. Juist vanwege enerzijds het ontbreken van hiërarchische relaties en anderzijds het ontbreken van onderlinge contracten zijn op wederzijds vertrouwen gebaseerde relaties zeer belangrijk in een netwerk. Dergelijke relaties maken het mogelijk doelen te bereiken die niet door traditionele op contract gebaseerde relaties bereikt zouden zijn (Provan et al, 2005, p.609). Vertrouwen kan gedefinieerd worden als een aspect van een relatie dat de bereidheid kwetsbaar te zijn, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intentie of het gedrag van een andere actor, reflecteert (Provan & Kenis, 2007, p. 9). De relevantie zit hem erin dat vanuit de theorie verondersteld wordt dat naarmate het vertrouwensniveau in een netwerk hoger is dat een positief effect zal hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk. De mate van vertrouwen is in dit netwerk in kaart gebracht door de respondenten van de betrokken actoren een aantal stellingen voor te leggen waarvan ze konden aangeven in hoeverre daar voldoende of onvoldoende sprake van is in de samenwerking. In de hier onderstaande tabel zijn de uitkomsten samengevat. De respondenten konden hun antwoord geven op een schaal van 1 (onvoldoende) tot en met 7 (voldoende). Van belang is te benoemen dat de betrokkene vanuit Alifa heeft aangegeven dat ze geen antwoord kon geven op de stellingen gezien haar korte betrokkenheid bij het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld.

Tabel 4.3 Vertrouwen tussen actoren in de samenwerking

Stelling	1	2	3	4	5	6	7	N	Gemiddelde
1.zich hield aan gemaakte afspraken	1			1	5	5	1	13	5,15
2.open was in het onderling overleg		1	2	1	2	6	1	13	5
3.overlegde op basis van argumenten			2		3	7	1	13	5,38
4.oog had voor het gezamenlijk belang			1	3	1	6	1	12*	5.25
5.elkaar wederzijds vertrouwde				2	4	6	1	13	5,46
6.oog had voor elkaars belangen			2	2	6	2	1	13	4,85
Gemiddelde									5,18

*De betrokkene van Menzis heeft aangegeven geen zicht te hebben op in hoeverre de andere actoren oog hadden voor het gezamenlijk belang.

Op basis van bovenstaande tabel kan gesteld worden dat men van mening is dat van de genoemde situaties over het algemeen in redelijk voldoende mate sprake is. De meeste stellingen scoren rond de 5, wat op een schaal van 1 t/m 7, gezien kan worden als licht voldoende/positief. Wel kan gesteld worden dat bij sommige stellingen de beoordelingen

onderling sterk variëren. Terwijl één actor aangeeft dat de andere actoren zich in onvoldoende mate houden aan gemaakte afspraken (score 1) geeft een andere actor aan dat dit juist wel het geval is (score 7). Van belang te benoemen is dat de wat negatievere beoordelingen met betrekking tot de stellingen voornamelijk afkomstig zijn van de betrokkenen binnen Saxion, Stadsdeel Noord en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk. Hier tegenover staat echter een relatief grote groep van actoren die aangeeft dat van de stellingen over het algemeen in voldoende mate sprake is. Om meer helderheid te scheppen in de beoordelingen van de respondenten zal per stelling kort worden ingegaan op relevante punten die de respondenten beschrijven.

De eerste stelling heeft betrekking op in hoeverre men zich in de samenwerking houdt aan gemaakte afspraken. Over het algemeen kan gesteld worden dat daar op basis van de score (5,15) in redelijk voldoende mate sprake van is. Een betrokkene stelt: *“Het kan soms misschien wat scherper en wat sneller maar ik denk over het algemeen geef ik het wel een 5”*. Hiernaast geeft ook een aantal betrokkenen aan dat bepaalde partijen hun afspraken niet zijn nagekomen. Een betrokkene stelt: *“Sommige partijen houden zich aan de gemaakte afspraken, maar er zijn ook partijen die de afspraken compleet niet zijn nagekomen”*. Hiernaast wordt door een aantal actoren ook specifieke actoren genoemd die hun afspraak niet zijn nagekomen. Zo geeft de betrokkene vanuit Saxion aan dat er in het project “De Fittest” door de stuurgroep van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk wijzigingen zijn doorgevoerd die afwijken van wat was afgesproken in het projectplan. Hiernaast geeft de betrokkene vanuit Werkplein aan dat de TOS (Twentse Ondernemers Sociëteit) zich niet aan de afspraken heeft gehouden. De TOS is vanuit de optiek van het Werkplein een belangrijke actor, omdat de TOS werkplekken aanbiedt. Jaarlijks wordt het Scoren met Werk project afgetrapt in samen zijn van de betrokken partners. In 2009 en 2010 is de TOS niet aanwezig geweest bij de aftrap. De betrokkene geeft aan dit zeer jammer te vinden. De betrokkene stelt: *“In 2009 en 2010 hebben we de TOS er ook bij betrokken want dat is een hele belangrijke speler bij ons. Dat is eigenlijk het laatste stukje en het belangrijkste stukje, werkplekken genereren voor ontwikkeling. Op beide afspraken waren ze als grote afwezige. In 2009 was de afgevaardigde het zelfs vergeten en in 2010 hadden ze geen tijd. Dat vind ik heel jammer”*. De tweede stelling heeft betrekking op in hoeverre men open is in het onderling overleg. Op basis van de algemene score (5) kan gesteld worden dat daar over het algemeen in redelijk voldoende mate sprake van is. Het merendeel van de respondenten geeft met een score 6 aan dat er in ruim voldoende mate sprake is van openheid in het onderling overleg. Een betrokkene stelt: *“Er was duidelijkheid en dat was wel heel prettig”*. Daarentegen geeft een aantal actoren ook aan dat er in onvoldoende mate sprake was van openheid in het onderling overleg. Een betrokkene stelt: *“Nee dat was niet helder”*.

De derde stelling heeft betrekking op in hoeverre men in de samenwerking overlegt op basis van argumenten. Ook hiervan kan op basis van de score (5,38) gesteld worden dat daar volgens de betrokken actoren in redelijk voldoende mate sprake van is. Een betrokkene die aangeeft dat er vanuit de optiek van zijn organisatie in grote mate overlegd wordt op basis van argumenten stelt typerend: *“Het blijven tukkers hè. Het is geen bla bla of gebakken lucht. Daar moet ik ook niks van hebben en zo werkt dat gelukkig daar”*. Daarentegen beschrijft een andere betrokkene dat de communicatie niet altijd goed is. De betrokkene beschrijft hier last van te hebben, omdat de argumenten dan niet gehoord worden. Een andere betrokkene beschrijft dat er door de wat oudere mensen in de wijk Tweckelerveld niet altijd op basis van argumenten wordt overlegd. De betrokkene beschrijft dat de wat oudere mensen in de wijk nog wel eens beren op de weg zien als het gaat om samenwerking. Dat zit hem volgens de betrokkene in het leeftijdsverschil. De desbetreffende groep oudere wijkbewoners waar de betrokkene op doelt zijn onder andere georganiseerd in de Wijkraad Tweckelerveld. Hierop zal in de volgende paragraaf nader worden ingegaan.

Ook heeft men in het algemeen volgens de betrokken actoren in redelijk voldoende mate (score 5,25) oog voor het gezamenlijk belang van het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Toch zijn ook hier een aantal kritische geluiden te horen. Een betrokkene stelt: *“Dat komt ook, je hebt het niet altijd helemaal scherp. Als je het gevoel hebt dat andere mensen verborgen agenda’s hebben... Dan blijft dat.. Dat is een gevoel en je weet niet dat het dan zo is. Op basis van wat er op tafel komt heb ik het gevoel van dat het wel....”* De betrokkene geeft aan het idee te hebben dat niet altijd iedereen even veel oog heeft voor het gezamenlijk belang. Een andere betrokkene stelt: *“Ik had de indruk dat er niet altijd oog was voor het gezamenlijk belang, maar ook voor het persoonlijk belang van de instanties”*. De betrokkene doelt hiermee op FC Twente. De betrokkene beschrijft dat het FC Twente voornamelijk om de uitstraling en de PR gaat: *“De uitstraling is er, het doel is bereikt, dan maakt het ze eigenlijk niet zo zeer uit wat het resultaat is.”*

De vijfde stelling heeft betrekking op in hoeverre men elkaar wederzijds vertrouwt. Van de zes stellingen is deze het meest positief gewaardeerd. Van belang is te benoemen dat geen van de respondenten heeft aangegeven dat er in onvoldoende mate sprake is van vertrouwen. Op basis van de interviews kan dan ook gesteld worden dat de actoren met een gemiddelde score van 5,48 aangegeven dat er in redelijk voldoende mate sprake is van wederzijds vertrouwen in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld.

De zesde stelling heeft betrekking op in hoeverre men in de samenwerking oog heeft voor elkaars belangen. Deze stelling is het minst positief gewaardeerd. Toch kan met een gemiddelde score van 4,85 gesteld worden dat men volgens de respondenten in redelijk voldoende mate oog heeft voor elkaars belangen. Wel zijn er vanuit verschillende betrokkenen wat kritische geluiden te horen. Wat opvalt is dat vanuit verschillende respondenten en actoren wordt aangegeven dat VV Rigtersbleek vooral oog heeft voor haar eigen belangen en niet zo zeer voor de belangen van een ander. Een betrokkene stelt: *“Het had te maken met Rigtersbleek. Die heeft geprobeerd om alles in Twekkelerveld naar zich toe te trekken, dat was gewoon lastig. Ons project was heel afgeschermd en heel duidelijk en wij merkten gewoon dat daaraan getrokken werd”*. Een ander betrokkene beschrijft VV Rigtersbleek als een ambitieuze club maar: *“Ze moeten oppassen dat ze niet alles naar zich toetrekken”*. Ofschoon er over het algemeen wel oog is voor elkaars belangen blijkt uit de interviews dat VV Rigtersbleek in mindere mate oog heeft voor de belangen van de andere actoren, maar in meerdere mate oog heeft voor haar eigen belangen.

Met betrekking tot het vertrouwen in het algemeen kan op basis van de interviews gesteld worden dat hier in redelijk voldoende mate (score 5,18) sprake van is. Wel is het zo dat vanuit bepaalde actoren wordt aangegeven dat er op enkele punten wel eens wat frictie is. Aangezien vanuit de theorie verondersteld wordt dat het vertrouwensniveau zeer belangrijk is in een netwerk is het van belang om op die punten verbeteringen aan te brengen. Een aspect waarop zou kunnen worden aangestuurd heeft betrekking op de communicatie. Uit de interviews blijkt dat een bepaald vertrouwen soms ontbreekt ten gevolge van onduidelijkheid door een gebrek aan goede communicatie. Als gevolg hiervan geven de respondenten aan dat onder andere argumenten niet altijd gehoord worden, afspraken niet worden nagekomen en dat de doelen niet altijd even scherp en helder geformuleerd zijn. Dit heeft een negatieve invloed op het onderling vertrouwen in de samenwerking. Op basis van de interviews kan verwacht worden dat een betere onderlinge communicatie het vertrouwensniveau in de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld positief zal beïnvloeden.

§4.5 De Niet Netwerk Relaties (relaties buiten het netwerk)

Naast op de onderlinge relaties tussen actoren binnen een netwerk in te gaan is het ook relevant te kijken of actoren in een netwerk relaties hebben met actoren buiten het netwerk

waardoor ze de beschikking hebben over hulpbronnen die essentieel zijn voor het netwerk. Dit worden de zogenaamde niet netwerk relaties genoemd. Door kennis van niet netwerk relaties kunnen relevante nieuwe actoren voor samenwerking worden uitgenodigd (Provan et al, 2005, p. 608). Bijvoorbeeld omdat ze nieuwe ideeën, relevante kennis of andere essentiële hulpbronnen bezitten. Dergelijke kennis zou wellicht kunnen leiden tot het inzicht dat het goed zou zijn om het netwerk met één of meerdere actoren uit te breiden. Om de niet netwerk relaties in kaart te brengen is aan de respondenten gevraagd of hun organisatie voor de realisatie van zijn doelstellingen met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld samenwerkt met andere organisaties die niet betrokken zijn bij het project. Hiernaast is ook aan de actoren gevraagd of er nog organisaties zijn die in het bezit zijn van essentiële hulpbronnen voor de realisatie van de doelstellingen van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld maar nog niet of in een te geringe mate betrokken zijn bij het project. Van belang is te benoemen dat de respondenten konden aangeven of de actoren met wie ze samenwerken ten behoeve van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld wel of niet op de organisatielijst stonden vermeld. De organisatielijst bestaat uit de actoren die in hoofdstuk 3 beschreven zijn. De relaties met actoren die niet op de organisatielijst staan worden als niet netwerk relaties beschouwd.

Op basis van de interviews kan gesteld worden dat het merendeel van de actoren niet samenwerkt met andere actoren buiten het netwerk voor de realisatie van hun doelstellingen met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Het merendeel geeft dan ook aan dat er geen actoren zijn met essentiële hulpbronnen die niet of in een te geringe mate betrokken zijn bij het Scoren in de Wijk project. Hiernaast is er ook een aantal actoren dat aangeeft dat er wel wordt samengewerkt met actoren buiten het netwerk voor de realisatie van de doelstellingen met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Ook geeft een aantal actoren aan dat bepaalde andere actoren die in het bezit zijn van essentiële hulpbronnen niet of in een te geringe mate betrokken zijn bij het project.

Vanuit Stadsdeel Noord wordt aangegeven dat er wordt samengewerkt met de basisscholen in het Brede School project. De betrokkene vanuit Stadsdeel Noord geeft aan dat het wellicht goed zou zijn om de basisscholen in meerdere mate bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld te betrekken. De wens om onderwijsinstellingen, in het bijzonder basisscholen, in meerdere mate te betrekken bij het project wordt door meerdere betrokkenen geuit. Een andere betrokkene stelt: *“Het onderwijsveld überhaupt is gewoon belangrijk. Dat zou nog kunnen dat je onderwijs als werkveld benoemt waar nog wat intensiever...”*. Ook geeft een betrokkene aan het idee te hebben dat de basisscholen nog wel wat meer zouden kunnen doen in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Uit de evaluatie van het Scoren in de Wijk project blijkt dat de basisscholen bij een aantal projecten al betrokken zijn. Zo hebben de basisscholen geparticipeerd in de voetbalcursus, de sportmiddag en de taalgame. Echter de betrokkenheid van de basisscholen is er vooral op uitvoerend niveau. Een betrokkene geeft aan dat het wellicht goed zou zijn om de basisscholen ook op bestuurlijk niveau te betrekken bij het project zodat er vanuit de basisscholen kan worden meegedacht. De betrokkene stelt met betrekking tot de basisscholen: *“Ja dat die ook op denkniveau er bij zitten en niet alleen op uitvoeringsniveau”*. Om dit te bewerkstelligen zou een afgevaardigde namens de basisscholen kunnen participeren in overleggen in de stuurgroep of in de werkgroepen waarin onderwijs gerelateerde project worden gerealiseerd. Hierdoor zouden de basisscholen in meerdere mate betrokken zijn bij het project.

Hiernaast is op basis van de interviews ook inzicht verkregen in het feit dat het wellicht goed zou zijn om de TOS aan het Scoren in de Wijk netwerk in Tweckelerveld toe te voegen. Vanuit zowel het Werkplein als het ROC wordt namelijk aangegeven dat er samen wordt gewerkt met de TOS ten behoeve van het Scoren met Werk project. De TOS speelt een essentiële rol in het Scoren met Werk project. De TOS biedt deelnemers aan het Scoren met

Werk project arbeidsplaatsen aan. Naast het feit dat ze een essentiële rol vervullen in het Scoren met Werk project is reeds eerder in dit hoofdstuk beschreven dat de TOS in 2009 en 2010 niet bij de aftrap van het project is geweest. De re-integratie consultant van het Werkplein heeft aangegeven dit zeer jammer te vinden, omdat de TOS een erg belangrijke schakel is in het project. De TOS is in het bezit van essentiële hulpbronnen (arbeidsplaatsen) voor het Scoren met Werk project. Op basis van de interviews kan de aanbeveling gedaan worden dat de TOS in een wat grotere mate betrokken zou moeten zijn bij het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Dit zou kunnen worden bewerkstelligd door de onderlinge relaties tussen het Werkplein en de TOS te versterken. De TOS zou bijvoorbeeld deel kunnen nemen aan overleggen met betrekking tot het Scoren met Werk project.

Een andere actor die op dit moment in het geheel niet betrokken is bij het project maar wel essentieel is betreft de Wijkraad Twekkelerveld. Er is op dit moment geen samenwerking tussen het Scoren in de Wijk project en de Wijkraad Twekkelerveld. Verschillende betrokkenen geven aan dit niet wenselijk te vinden. Vanuit diverse betrokkenen wordt aangegeven dat de wijkraad enigszins huiverig tegenover samenwerking staat met betrekking tot het Scoren in de Wijk project. Een betrokkene stelt: *“Zo’n wijkraad dan denk ik van jonge, ik heb ze dus een paar keer aangeboden om dingen samen te doen die zien het nog steeds als een gevaar of een bedreiging”*. Een andere betrokkene stelt: *“Ja ze zien beren op de weg, alleen maar moeilijk doen”*. Het spanningsveld tussen het Scoren in de Wijk project en de wijkraad blijkt hem erin te zitten dat de wijkraad uit een wat oudere groep wijkbewoners bestaat die enigszins huiverig tegenover nieuwe samenwerking staat. In een gesprek met de voorzitter van de wijkraad wordt duidelijk waarom ze samenwerking met het Scoren in de Wijk project niet zonder meer wenselijk vinden. De wijkraad ziet zichzelf als intermediair tussen de wijkbewoners en de gemeente. Vanuit die hoedanigheid vindt de voorzitter van de wijkraad het niet wenselijk om samen te werken met Scoren in de Wijk. Ze zouden in dat geval op de stoel van welzijnsinstellingen in de wijk gaan zitten. Vanuit de wijkraad wordt aangegeven dat ze dat niet willen. Echter wat ze vanuit de wijkraad wel wenselijk zouden vinden is dat ze informatie krijgen over de verschillende Scoren in de Wijk projecten in Twekkelerveld. Wanneer de wijkraad weet welke projecten er zijn kunnen ze hier op inspelen door bijvoorbeeld deelnemers te leveren voor een bepaald project. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat het raadzaam zou zijn om de wijkraad wat meer bij het Scoren in de Wijk project te betrekken. De wijkraad vertegenwoordigt namelijk een deel van de bewoners van Twekkelerveld. De betrokkenheid bestaat eruit dat de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk de wijkraad informeert over de projecten en activiteiten zodat de Wijkraad hier op kan inspelen door bijvoorbeeld deelnemers te leveren.

Hiernaast geeft een betrokkene vanuit de stichting aan dat het goed zou zijn als het Samenwerkingsverband Twekkelerveld in meerdere mate betrokken zou zijn bij het Scoren in de Wijk project. Het Samenwerkingsverband Twekkelerveld is een samenwerking tussen verschillende verenigingen in Twekkelerveld. Het verband is opgezet door Alifa. Binnen dit verband worden, evenals binnen het Scoren in de Wijk project, diverse sociaal maatschappelijke projecten opgezet. Het is van belang dat er in meerdere mate wordt samengewerkt tussen Het Samenwerkingsverband Twekkelerveld en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk zodat beide organisaties hun projecten beter op elkaar kunnen afstemmen. Een betrokkene stelt: *“Ik denk dat ze elkaar op moeten zoeken, maar ik denk dat daar ook wederzijds de doelen niet heel duidelijk zijn”*. Een punt wat de samenwerking bemoeilijkt is het feit dat alleen vrijwilligers namens de verenigingen deel uit mogen maken van het verband. Vanuit Stadsdeel Noord wordt aangegeven dat de projectmedewerker van de stichting een professional is en vanuit die rol niet in het samenwerkingsverband plaats kan nemen. De projectmedewerker van de stichting geeft aan dat hij het wel van belang zou vinden om onderdeel uit te gaan maken van Het Samenwerkingsverband Twekkelerveld. Te

meer omdat een opbouwwerkster namens Alifa wel vanuit de rol van professional onderdeel uitmaakt van het verband. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat het goed zou zijn dat er een betere afstemming van projecten plaatsvindt tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk enerzijds en Het Samenwerkingsverband Tweckelerveld anderzijds. Op basis van het hier bovenstaande kan gesteld worden dat er wel degelijk actoren zijn waarvan het goed zou zijn als die in grotere mate betrokken zouden zijn bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Het betreffen de basisscholen, de TOS, de Wijkraad Tweckelerveld en Het Samenwerkingsverband Tweckelerveld.

In het volgende gedeelte zal kort worden ingegaan op actoren waarmee op grotere afstand wel wordt samengewerkt maar die op basis van de interviews niet in grotere mate betrokken hoeven te worden bij het Scoren in de Wijk project.

Vanuit de stichting wordt aangegeven dat er voor het project Taaltreffers onder andere wordt samengewerkt met Expertis. Hiernaast zijn er nog vele andere organisaties buiten het netwerk waarmee de stichting samenwerkt. Een betrokkene vanuit de stichting geeft met betrekking tot de niet netwerk relaties aan: *“Zo hebben we per project een aantal organisaties waar je buiten de eigen partners die er standaard in de wijk aan werken ook contacten mee hebt”*. Hiernaast geeft een betrokkene vanuit Livio aan dat ze ten behoeve van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld hebben samengewerkt met Aveleijn en het RIBW. Aveleijn is een organisatie die zich richt op de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. Het RIBW is het Regionaal Instituut Begeleid Wonen. Beide organisaties hebben met Livio samengewerkt bij het project “Scoren met de Buren” waarbij gehandicapten in Tweckelerveld samen met hun burens een wedstrijd van FC Twente bezochten. Hiernaast geeft de betrokkene vanuit Menzis aan dat er samenwerking is geweest met TV Oost om aandacht te vragen voor het project “De Fitrun”. Met betrekking tot het merendeel van de zojuist besproken actoren wordt aangegeven dat een grotere betrokkenheid bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld niet als wenselijk wordt ervaren. Wanneer dergelijke partners aan het netwerk zouden worden toegevoegd door de onderlinge relaties te verstevigen wordt het risico gelopen dat er teveel sterke verbanden in het netwerk zullen komen. Hiermee is goed inzicht gekregen in de kracht van zwakke relaties. De kracht van zwakke relaties zit hem er namelijk in dat het actoren in staat stelt efficiënter te werken (t.g.v. niet louter sterke verbanden) en daarnaast ook in staat stelt om de meer op afstand staande actoren in het netwerk te bereiken om onder andere toegang te krijgen tot aanvullende en unieke hulpbronnen en informatie. De reeds genoemde samenwerking tussen de stichting en Expertis is hier een goed voorbeeld van. Het is vanuit de theorie gezien juist goed als een netwerk bestaat uit een combinatie van sterke en minder sterke verbanden. Zoals de betrokkene van de stichting beschrijft zijn er naast de eigen partners in de wijk (sterke verbanden) ook per project een aantal organisaties (zwakke verbanden) waar buiten de eigen partners om mee wordt samengewerkt. Van belang is nog te benoemen dat het een grijs gebied blijft om te bepalen welke actor nou wel en welke niet in het Scoren in de Wijk netwerk in Tweckelerveld zit. Het blijft een kwestie van gradatie. Zoals in het theoretisch kader gesteld worden relaties met actoren die niet of in een mindere mate betrokken zijn bij het Scoren in de Wijk project als niet netwerkrelaties beschouwd. Het betreffen alle relaties met de actoren die niet in hoofdstuk 3 beschreven zijn.

Met betrekking tot de niet netwerk relaties is vastgesteld dat het merendeel van de actoren aangeeft niet met andere actoren samen te werken ten behoeve van de Scoren in de Wijk doelstellingen. Hiernaast bleek er ook een aantal actoren te zijn die wel samenwerkt met actoren buiten het netwerk voor de realisatie van de doelstellingen met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Op basis van de interviews is aanbevolen dat de basisscholen, de TOS, de Wijkraad Tweckelerveld en Het Samenwerkingsverband Tweckelerveld in grotere mate betrokken zouden moeten worden bij het Scoren in de Wijk

project in Tweekelerveld. Ingegaan is vervolgens op het feit dat er een relatief grote hoeveelheid actoren is die op een wat grotere afstand betrokken zijn bij het project. Geconstateerd is dat de wat zwakkere (niet netwerk) relaties met die actoren niet versterkt dienen te worden, omdat dan het risico gelopen zou worden dat er te veel sterke relaties in het netwerk komen. Een combinatie van zowel sterke als zwakke relaties in een netwerk wordt vanuit de theorie namelijk aanbevolen.

§4.6 Conclusie deelvraag 3

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de derde deelvraag. Als eerste is ingegaan op de sterkte van de relaties tussen de verschillende actoren in het netwerk. Aan de hand van een schematische weergave van de onderlinge netwerkrelaties tussen actoren is inzicht verkregen in welke actoren onderling met elkaar verbonden zijn. Aan de hand van wederzijdse bevestiging, contactfrequentie en meervoudigheid is ingegaan op de sterkte van relaties zodat inzicht kon worden verkregen in welke actoren onderling relatief sterk met elkaar verbonden zijn. Op basis van wederzijdse bevestiging en contactfrequentie bleken De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, VV Rigtersbleek, Stadsdeel Noord, Alifa en Werkplein Enschede relatief sterk met elkaar verbonden te zijn. Op basis van wederzijdse bevestiging en meervoudigheid bleken De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord, Domijn, ROC en Werkplein Enschede relatief sterk met elkaar verbonden te zijn. Vervolgens is ingegaan op het feit dat op verschillende manieren naar de sterkte van relaties kan worden gekeken en dat dit van invloed is op de uitkomsten. Hiernaast is in paragraaf 4.2 ingegaan op de persoonlijke en geïnstitutionaliseerde relaties in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. Met betrekking tot de persoonlijke relaties is ingegaan op de afhankelijkheid van het Scoren in de Wijk project van personen. Op basis van de interviews is vastgesteld dat het vertrek of wegvallen van Dennis Wiggers, Drees Kroes, Robert Landkroon en Chantal Euverman mogelijk tot problemen zou kunnen leiden voor de samenwerking met betrekking tot de continuïteit van projecten. Naast persoonlijke relaties bleken er ook in zekere zin geïnstitutionaliseerde relaties te zijn tussen de actoren. Deze zijn er zowel in het overleg binnen de werkgroepen als binnen de stuurgroep. Vervolgens is geconcludeerd dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld uit een combinatie van zowel formele als persoonlijke relaties bestaat. Vanuit de theorie wordt gesteld dat dit de duurzaamheid van het netwerk ten goede komt. Als laatste is in paragraaf 4.2 ingegaan op het spanningsveld tussen persoonlijke relaties enerzijds en formele relaties anderzijds. In paragraaf 4.3 is ingegaan op de relaties tussen actoren in termen van symbiotische en concurrerende afhankelijkheid. Op basis van de beoordelingen van de respondenten is gesteld dat actoren vrijwel geen concurrentie in de samenwerking ervaren, maar dat er in grote mate sprake is van symbiotische relaties in de samenwerking. Wel is vastgesteld dat er tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en VV Rigtersbleek in bepaalde mate sprake is van concurrentie. De concurrentie leidt er toe dat er tussen beide actoren niet altijd sprake is van een constructieve verstandhouding. In paragraaf 4.4 is ingegaan op vertrouwen als belangrijk kenmerk van relaties tussen actoren in een netwerk. Er is vastgesteld dat er volgens de betrokkenen in redelijk voldoende mate sprake is van vertrouwen in de samenwerking. Op bepaalde punten bleken er echter ook wat fricties te zijn tussen de verschillende betrokken actoren. Een aspect wat hierin een rol bleek te spelen heeft betrekking op de communicatie in het netwerk. Deze bleek op basis van de interviews niet altijd goed te zijn. Ten gevolge hiervan gaven de respondenten aan dat onder andere argumenten niet altijd gehoord worden, afspraken niet worden nagekomen en dat de doelen niet altijd even scherp en helder geformuleerd zijn. Aanbevolen is de communicatie in het netwerk te verbeteren om zo het vertrouwensniveau in het netwerk te verhogen. In paragraaf

4.5 is ingegaan op de niet netwerk relaties. Vastgesteld is dat het merendeel van de actoren niet samenwerkt met andere actoren buiten het netwerk voor de realisatie van hun doelstellingen met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Hiernaast bleek er ook een aantal actoren te zijn dat wel degelijk met actoren samenwerkt die niet direct onderdeel uitmaken van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Op basis van de interviews is ingegaan op een aantal actoren die volgens de respondenten in een wat grotere mate betrokken zouden moeten worden bij het Scoren in de Wijk project. Dit zijn respectievelijk: De basisscholen, De TOS, De Wijkraad Tweckelerveld en Het Samenwerkingsverband Tweckelerveld. Vervolgens is ingegaan op het feit dat er naast de zojuist genoemde actoren nog vele andere actoren zijn die op een wat grotere afstand betrokken zijn bij het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Vastgesteld is echter dat het merendeel van die actoren niet in grotere mate betrokken hoeft te worden bij het Scoren in de Wijk project. Vanuit de theorie wordt namelijk aanbevolen dat een netwerk bestaat uit een combinatie van sterke en zwakke relaties.

Nu de relaties tussen de actoren zijn besproken zal in het tweede gedeelte van dit hoofdstuk worden ingegaan op de centraliteit en posities van actoren en groepen van actoren. Van belang is te benoemen dat er een nauwe samenhang is tussen relaties enerzijds en de centraliteit en posities van actoren en groepen van actoren anderzijds. Ten gevolge hiervan is een zekere mate van overlap niet te voorkomen. Het vervolg van dit hoofdstuk zal ingaan op de beantwoording van de vierde deelvraag:

Hoe kunnen de posities van actoren en groepen van actoren in het netwerk worden getypeerd?

Om de vierde deelvraag te beantwoorden zal eerst worden ingegaan op de centraliteit van actoren in het netwerk. Een belangrijke kwestie bij het in kaart brengen en beschrijven van een netwerk is welke actoren een centrale of juist een minder centrale rol vervullen. De reeds eerder in dit hoofdstuk beschreven onderlinge netwerkrelaties verschaffen inzicht in de posities van actoren in het netwerk. De centraliteit van een actor kan bepaald worden door te kijken naar de hoeveelheid directe en indirecte relaties die een actor heeft met de andere actoren binnen het netwerk. De relevantie van de centraliteit van actoren zit hem erin dat het mogelijk inzicht verschafft om het netwerk te versterken. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat een actor die cruciaal is voor het bereiken van bepaalde doeleinden geen centrale rol vervult in het netwerk dan kan dit inzicht verschaffen waarom bepaalde doeleinden in het netwerk niet bereikt worden. Vervolgens zal worden ingegaan op de dichtheid van het netwerk. De dichtheid van een netwerk kan ook in kaart worden gebracht aan de hand van de reeds eerder besproken onderlinge netwerkrelaties. Op die manier wordt inzicht verkregen in de mate van onderlinge verbondenheid van het netwerk, ook wel dichtheid genoemd. De dichtheid van een netwerk wordt bepaald door te kijken naar het totaal aantal aanwezige relaties in verhouding tot het totaal aantal mogelijke relaties. Door te kijken tussen welke actoren er relaties zijn en tussen welke niet wordt ook inzicht verkregen in de structuur van het netwerk. Hierdoor wordt het mogelijk componenten en klieken van actoren binnen een netwerk te identificeren. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat bepaalde klieken nauwelijks met elkaar verbonden zijn wordt inzichtelijk dat het gevaar bestaat dat essentiële informatie niet alle klieken bereikt. Hier kan vervolgens indien nodig op worden ingespeeld door de relaties tussen de klieken te versterken.

§4.7 De Centraliteit van Essentiële Actoren in het Netwerk

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de centraliteit van actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. Zoals reeds vermeld kan de centraliteit inzicht verschaffen in de kwestie of er actoren, gezien hun cruciale rol, centraler moeten komen te staan in de samenwerking. Van belang is dus naast de centraliteit van actoren ook in te gaan op in hoeverre de betrokken actoren essentieel zijn in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. Om dit in kaart te brengen is aan de respondenten van de verschillende betrokken actoren gevraagd aan te geven in hoeverre de andere betrokken organisaties over hulpbronnen beschikken die essentieel zijn voor de realisatie van de doelstellingen van het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. De respondenten konden hun antwoord geven op een schaal van 0 (helemaal niet essentieel) t/m ++ (zeer essentieel). De beoordelingen van de actoren zijn samengevat in onderstaande tabel. Van belang is te benoemen dat niet alle actoren zicht hebben op wat alle andere actoren doen. Sommige actoren hebben aangegeven dat ze hierdoor van bepaalde andere actoren niet kunnen beoordelen in hoeverre die essentieel zijn voor de samenwerking in termen van hun hulpbronnen. Verder is het oordeel van de betrokken actoren over de mate waarin zij zichzelf als essentieel beoordelen in de samenwerking niet meegenomen.

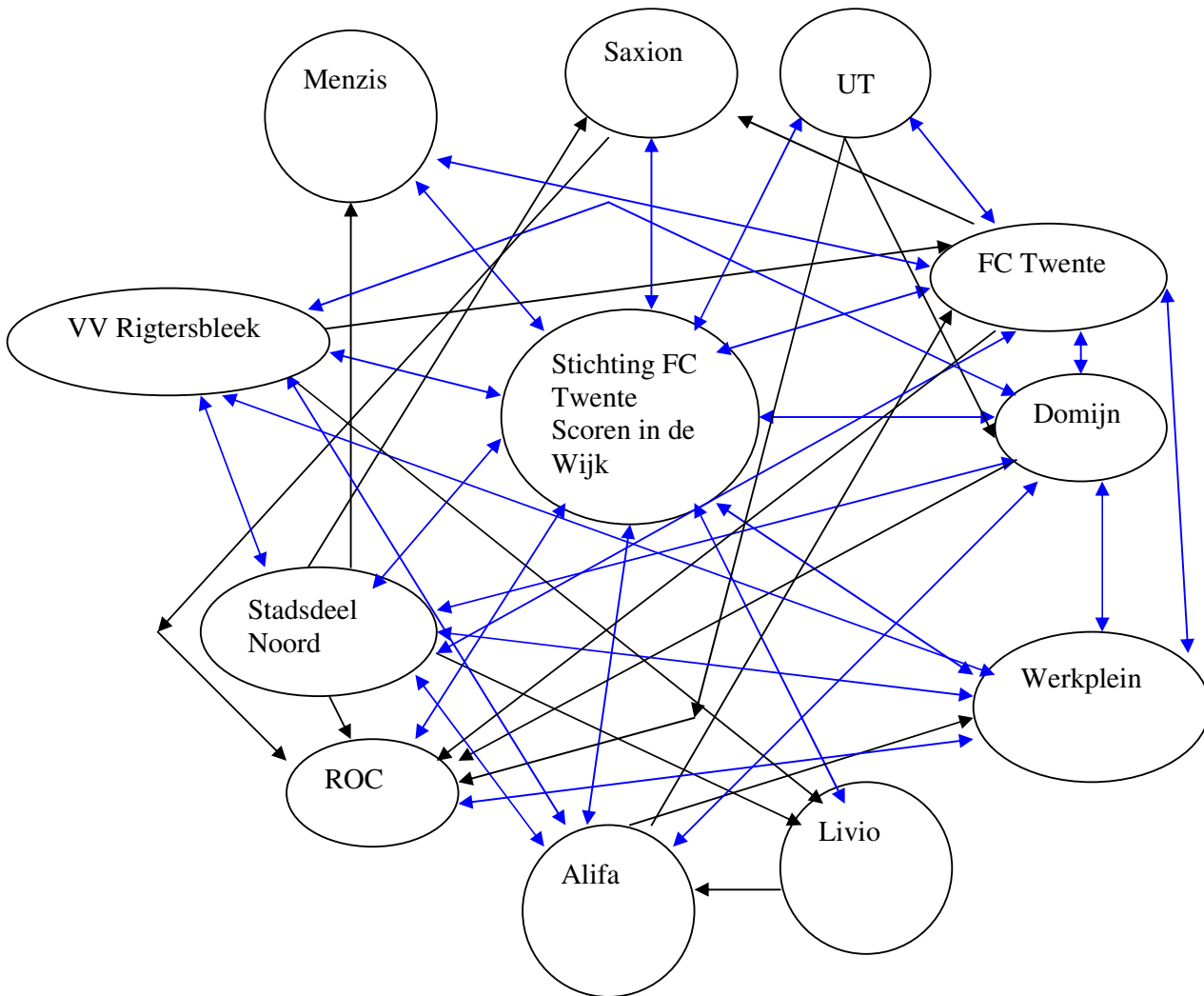
Tabel 4.4 Essentiële Actoren voor het Scoren in de Wijk Project in termen van Hulpbronnen

Actor	0	+/-	+	++	N
<u>FC Twente*</u>			5	7	12
<u>Stichting FC Twente Scoren in de Wijk*</u>		1	2	7	10
<u>Stadsdeel Noord*</u>		2	2	6	10
<u>Werkplein Enschede*</u>		1	5	2	8
Livio Tweekelerveld	2	3	2		7
Alifa Welzijnswerk	2	2	4		8
Menzis	1	2	4		7
<u>Domijn*</u>		1	5	3	9
<u>ROC van Twente*</u>		1	8	1	10
Universiteit Twente	1	2	4		7
Saxion Hogeschool	1	5	1		7
Rigtersbleek		4	5	1	10

*Dit zijn de meest essentiële actoren

Op basis van bovenstaande tabel kan gesteld worden dat de volgende actoren in het bijzonder essentiële hulpbronnen inbrengen in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld: FC Twente, Stichting FC Twente Scoren in de Wijk

Stadsdeel Noord, Domijn, ROC van Twente en het Werkplein Enschede. FC Twente is vooral essentieel, omdat ze hun naam inzetten ten behoeve van het project. Ook de inzet van spelers wordt door verschillende betrokkenen als essentieel gezien voor het project. Een betrokkene stelt: *”Ik denk bij FC Twente is het heel belangrijk dat zij die spelers in blijven zetten. Maar voor de samenwerking, dat is eigenlijk heel simpel waarom mensen op Scoren in de Wijk afkomen en waarom dat project heel goed is. Door die rolfiguren, die spelers, kun je heel veel mooie dingen bereiken”*. Hiernaast wordt de stichting als essentieel gezien, omdat daar het project vandaan komt. Dennis Wiggers is als projectmedewerker van de stichting tevens een aantal dagen werkzaam in Tweekelerveld. Stadsdeel Noord wordt als essentieel gezien vanwege het geld dat ze inbrengen in het Scoren in de Wijk project en ook vanwege de personele betrokkenheid bij het project. Domijn wordt als essentieel gezien vanwege het budget dat zij inbrengen in het project. Zoals reeds eerder vermeld gaat het om 300.000 euro over een projectperiode van drie jaar. Het ROC is met name essentieel in de uitvoering van projecten. Het Werkplein is essentieel in hun betrokkenheid bij het Scoren met Werk project. Zoals reeds eerder beschreven hangt het succes van dat project in grote mate af van de bevoegdheid van de desbetreffende re-integratie consulent. Nu is vastgesteld welke actoren volgens de respondenten essentieel zijn voor de samenwerking is het goed te kijken in hoeverre die actoren centraal staan in de samenwerking. Om dit in kaart te brengen zal opnieuw naar figuur 4.1 worden gekeken.



Tabel 4.1 Relaties naar wel of geen wederzijdse bevestiging

Ofschoon op het onderscheid tussen wederzijds en niet wederzijds bevestigde relaties bij het bespreken van de centraliteit van actoren niet verder zal worden ingegaan is voor de helderheid het gemaakte onderscheid in figuur 4.1 gehandhaafd. De blauwe relaties zijn wederzijds bevestigd. De zwarte relaties niet.

Wanneer gekeken wordt naar centraliteit van FC Twente kan gesteld worden dat deze met 10 relaties in een netwerk van 12 organisaties vrij groot is. Ook de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk staat zeer centraal in het netwerk. Met alle betrokken organisaties heeft de stichting een relatie. Ook Stadsdeel Noord staat met 10 relaties zeer centraal in het netwerk. Domijn staat met 8 relaties ook vrij centraal in de samenwerking. Het ROC heeft zeven relaties. Het ROC staat hiermee in een mindere mate centraal dan de hierboven besproken essentiële actoren. Dit is niet per definitie slecht aangezien de betrokkenheid van het ROC vooral voor bepaalde projecten essentieel is en niet zo zeer voor het Scoren in de Wijk project in het algemeen. Het Werkplein staat met 7 relaties in vergelijkbare mate centraal als het ROC. De inbreng van het Werkplein is vooral essentieel met betrekking tot het Scoren met Werk project.

Uit het hier bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de door de respondenten als meest essentieel beoordeelde actoren vrijwel allemaal zeer centraal staan in de samenwerking. Het ROC en het Werkplein hadden een wat lagere centraliteit. Echter aangezien zij met name voor specifieke projecten essentieel zijn is hun relatief lage centraliteit niet problematisch. Van belang op te merken bij het bespreken van essentiële actoren is dat uiteindelijk elke actor in bepaalde mate essentieel is. Het hangt er vanaf vanuit welke optiek of vanuit welk project je de inbreng van een actor bekijkt. Om toch een onderscheid te maken tussen de essentiële en de wat minder essentiële actoren is aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij de inbreng van de andere actoren als essentieel beoordelen. De desbetreffende actoren zijn hierboven besproken. Zoals reeds vermeld kan de centraliteit inzicht verschaffen in de kwestie of er actoren, gezien hun cruciale rol, centraler moeten komen te staan in de samenwerking. Op basis van het hier bovenstaande kan de conclusie worden getrokken dat er geen actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld zijn die, gegeven hun essentiële inbreng, centraler in het netwerk moeten komen te staan. De als essentieel getypeerde actoren hebben allen een relatief hoge mate van centraliteit. Op basis hiervan kan gesteld worden dat het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld een relatief grotere kans van slagen heeft. In het theoretisch kader is namelijk gesteld dat naarmate essentiële actoren in een netwerk in meerdere mate een centrale rol vervullen dit een positief effect heeft op het succes van de samenwerking in het netwerk.

Nu is ingegaan op de centraliteit van de actoren in het netwerk zal in de volgende paragraaf worden ingegaan op de dichtheid van het netwerk.

§4.8 De dichtheid van het netwerk

De dichtheid van een netwerk is de mate van onderlinge verbondenheid van de actoren in het netwerk. Hierdoor kunnen componenten en cliëken zichtbaar worden waardoor de structuur van een netwerk zichtbaar wordt. Zoals gesteld in het theoretisch kader is een component een gedeelte van het netwerk waarin alle actoren door tenminste één relatie, direct of indirect, met elkaar verbonden zijn. Gesteld kan worden dat het gehele netwerk als weergegeven in figuur 4.1 een component is. Alle actoren zijn namelijk door tenminste één relatie direct of indirect met elkaar verbonden. Een cliëk is, zoals gesteld in het theoretisch kader, vaak een relatief kleine groep van actoren binnen een netwerk die allen onderling direct met elkaar verbonden zijn. Buiten de cliëk is er geen andere actor in het netwerk die ook direct is verbonden is met alle leden van de cliëk. Op basis van figuur 4.1 kan worden vastgesteld dat het lastig is te bepalen of er een cliëk is in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Het belang om mogelijke cliëkvorming in kaart te brengen zit hem erin dat de cliëks onderling nauwelijks met elkaar verbonden kunnen zijn. Op basis van figuur 4.1 kan worden vastgesteld dat hier geen sprake van is. Het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld kenmerkt zich juist door een zeer hoge dichtheid/onderlinge verbondenheid. De dichtheid van een netwerk kan worden uitgerekend door het totaal aantal aanwezige relaties in een netwerk te delen door het totaal aantal mogelijke relaties. In een netwerk van 12 actoren zijn 66 relaties mogelijk. In het huidige netwerk zijn 41 relaties vastgesteld. De dichtheid van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld is $(41/66) 0,62$. Bij de berekening van de dichtheid is verder geen onderscheid gemaakt tussen de sterkte van de relaties. Gesteld kan worden dat alle actoren en groepen van actoren in relatief grote mate met elkaar verbonden zijn. Het voordeel hiervan is dat er geen actoren of groepen van actoren nauwelijks met elkaar verbonden zijn waardoor de kans op het gevaar dat essentiële informatie niet alle actoren bereikt zeer klein is. Het nadeel van de relatief hoge dichtheid is dat er niet duidelijk groepen kunnen worden onderscheiden in het

netwerk waardoor de structuur van het netwerk tamelijk complex is. Gezien de relatief grote mate van onderlinge verbondenheid tussen actoren en groepen van actoren hoeven er geen aanbevelingen gedaan te worden ten aanzien van zogenaamde overbruggende relaties waarmee cliëks of groepen van actoren onderling met elkaar verbonden worden.

§4.9 Conclusie Deelvraag 4

In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de vierde deelvraag waarin de posities van actoren en groepen van actoren centraal staan. Allereerst is ingegaan op de centraliteit van essentiële actoren. Om dit in kaart te brengen is aan de respondenten gevraagd in hoeverre zij de andere actoren in het netwerk in termen van hulpbronnen als essentieel beoordelen. Op basis hiervan is vastgesteld dat FC Twente, Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, Stadsdeel Noord, Domijn, ROC van Twente en het Werkplein Enschede als meest essentiële actoren worden beoordeeld. Ingegaan is vervolgens op het feit dat deze actoren allen zeer centraal staan in het netwerk. Het ROC van Twente en het Werkplein Enschede bleken beide met zeven relaties wat minder centraal te staan. Echter gezien het feit dat hun inbreng met name voor specifieke projecten essentieel is en niet zo zeer voor het Scoren in de Wijk project in het algemeen, is gesteld dat dit niet problematisch is. Op basis daarvan is de conclusie getrokken dat er geen actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld zijn die, gegeven hun essentiële inbreng, centraler in het netwerk zouden moeten komen te staan. Tot slot is kort ingegaan op de dichtheid van het netwerk. Vastgesteld is dat de dichtheid van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld zeer hoog is. Vastgesteld is dat alle actoren in het netwerk door tenminste één relatie direct of indirect met elkaar verbonden zijn. Als voordeel van de relatief hoge dichtheid is benoemd dat er geen actoren of groepen van actoren nauwelijks met elkaar verbonden zijn waardoor de kans op het gevaar dat essentiële informatie niet alle actoren bereikt zeer klein is. Als nadeel is genoemd dat er niet duidelijk groepen kunnen worden onderscheiden in het netwerk waardoor de structuur van het netwerk tamelijk complex is. Als laatste is gesteld dat er gezien de relatief grote mate van onderlinge verbondenheid tussen actoren en groepen van actoren geen aanbevelingen gedaan hoeven te worden ten aanzien van zogenaamde overbruggende relaties waarmee cliëks of groepen van actoren onderling met elkaar verbonden worden.

Hoofdstuk 5 De Succesbepaling van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld

Hoe is het succes van de samenwerking te typeren en in hoeverre is er sprake van succes?

In dit hoofdstuk zal de vijfde deelvraag, waar het succes van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld centraal staat, worden beantwoord. Zoals reeds in het theoretisch kader vermeld is de succesbepaling van een netwerk een complexe aangelegenheid. De succesbepaling van een netwerk kan zoals beschreven op drie verschillende niveaus plaatsvinden. Dit zijn respectievelijk het gemeenschapsniveau, het netwerkniveau en het organisatieniveau. Besloten is in dit onderzoek in te gaan op succes op het netwerk- en het organisatieniveau. In de eerste paragraaf zal worden ingegaan op het succes op het niveau van de individuele organisaties. Ingegaan zal worden op de percepties van de deelnemende actoren over de mate waarin het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld bijdraagt aan de door hun eigen organisatie gestelde doeleinden. In de tweede paragraaf zal worden ingegaan op het succes op het niveau van het netwerk. Hierbij zal worden ingegaan op de ontwikkeling in ledenaantal van het netwerk. Ook zal worden ingegaan op het aantal diensten die er in het netwerk gerealiseerd worden. Vervolgens zal op de aanwezigheid van een netwerk administratieve organisatie (NAO) worden ingegaan. Hiernaast zal worden ingegaan op de percepties van de individuele actoren met betrekking tot de bereiking van netwerkdoelen. Tot slot zal op de innovatiekracht van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld worden ingegaan.

§5.1 Succes op Organisatieniveau

Het succes op organisatieniveau is vastgesteld aan de hand van de percepties van de verschillende betrokken actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. De respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre ze het met de volgende stelling eens of oneens zijn: “Het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld draagt bij aan de realisering van de door uw organisatie gestelde doeleinden”. De respondenten konden hun antwoord geven op een schaal van 1 (totaal oneens) tot en met 7 (volledig eens).

Tabel 5.1 Gepercipieerd succes op organisatieniveau

Score	N (respon denten)
1 (totaal oneens)	0
2	0
3	0
4	3
5	3
6	7
7 (volledig eens)	1
Totaal	14
Gemiddelde Score	5,43

Wanneer naar tabel 5.1 gekeken wordt kan gesteld worden dat het succes op organisatieniveau tamelijk groot is. Het merendeel van de respondenten geeft aan het in meer of mindere mate eens te zijn met de stelling dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld bijdraagt aan de door hun organisatie gestelde doeleinden. Een drietal actoren geeft aan neutraal tegenover het succes op organisatieniveau te staan. Eén van hen geeft aan: *“Ik vind dat wij er meer hadden kunnen uithalen”*. Een andere betrokkene stelt dat het Scoren in de Wijk project tot nu toe veel activiteiten heeft gedaan die van korte duur waren. De betrokkene stelt: *“Meestal gaan wij uit van doelen op langere termijn, omdat je op langere termijn iets wil realiseren en Scoren in de Wijk heeft tot nu toe meestal activiteiten gedaan die van korte duur waren”*. De neutrale score wordt veroorzaakt door het feit dat de organisatie van de betrokkene lange termijn doelen stelt terwijl het Scoren in de Wijk project volgens de betrokkene met name activiteiten realiseert die van korte duur zijn en geen structureel karakter hebben. Van belang is te benoemen dat dit spanningsveld (tijdelijk vs. structureel) reeds eerder is besproken bij het analyseren van de houding van de verschillende betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking.

Los van deze wat kritische kanttekeningen geeft het overgrote merendeel van de respondenten (11) aan het in meerdere mate eens te zijn met de stelling dat het Scoren in de Wijk project bijdraagt aan de realisering van de door hun organisatie gestelde doeleinden. Met een gemiddelde score van 5,43 kan gesteld worden dat het succes op organisatieniveau relatief hoog is. Van belang hierbij is tevens te vermelden dat geen enkele respondent aangeeft het oneens te zijn met de stelling. Er is dus geen enkele actor die expliciet aangeeft dat het Scoren in de Wijk project niet bijdraagt aan de door zijn of haar organisatie gestelde doeleinden.

Nu het succes op organisatieniveau is besproken zal worden ingegaan op het succes op netwerkniveau.

§5.2 Succes op Netwerkniveau

Succes op netwerkniveau kan aan de hand van verschillende aspecten in kaart worden gebracht. In deze paragraaf zullen achtereenvolgens de in de inleiding genoemde punten worden besproken.

Ontwikkeling in Ledenaantal

Vanuit de theorie is beschreven dat een relatief jong netwerk dient te groeien terwijl een volwassen netwerk in meerdere mate in evenwicht dient te blijven. Wanneer gekeken wordt naar de ontwikkeling van het ledenaantal van het netwerk in Tweckelerveld kan gesteld worden dat er vanaf medio 2008 een sterke groei in ledenaantal is gerealiseerd. Ofschoon het convenant eind 2006 door de initiërende actoren is ondertekend liet een groei in ledenaantal nog even op zich wachten door onder andere de reeds in hoofdstuk 2 besproken oorzaken. Echter vanaf medio 2008 heeft het netwerk een sterke groei in ledenaantal doorgemaakt. Wanneer gekeken wordt naar de dynamiek van het netwerk heeft de sterkste groei in ledenaantal zich in de periode van medio 2008 tot en met eind 2009 voorgedaan. In die periode zijn er relatief veel nieuwe projecten gerealiseerd waardoor uitbreiding van het netwerk met relevante actoren noodzakelijk was. Met het inzicht van nu kan gesteld worden dat het netwerk in Tweckelerveld na de sterke groei in ledenaantal als een volwassen netwerk beschouwd kan worden. Vanaf 2010 is het ledenaantal van het netwerk vrij constant gebleven. Zoals in hoofdstuk 4 reeds besproken is bestaat het netwerk zowel uit een groep van actoren die relatief sterk met elkaar verbonden is als uit een groep van actoren die op een wat grotere afstand bij het project betrokken is. Gesteld kan worden dat het netwerk rondom het Scoren in

de Wijk project op het gebied van de ontwikkeling in termen van ledenaantal succesvol is. Men is erin geslaagd het destijds jonge netwerk in de periode van medio 2008 tot en met eind 2009 te laten groeien tot een volwassen netwerk dat in 2010 in termen van ledenaantal in meerdere mate in evenwicht is gebleven.

Diensten in het Netwerk

Een tweede punt waar naar gekeken kan worden is het aantal diensten dat een netwerk levert. Zoals gesteld in het theoretisch kader kan, naarmate de diensten die door een netwerk worden geleverd in meerdere mate overeenkomen met de behoeften van de doelgroep, de effectiviteit van het netwerk positiever worden beoordeeld. Problematisch hierbij is echter dat op de behoefte van de doelgroep in dit onderzoek niet is ingegaan. Dit punt valt buiten de kaders van het onderzoek. Wellicht dat een ander onderzoek zich zou kunnen richten op de vraag in hoeverre het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld aansluit bij de behoeften van de inwoners van Tweckelerveld. Van belang is te constateren dat er in het huidige netwerk geen voorziening is waarin de behoeften van de doelgroep expliciet kenbaar gemaakt kunnen worden. Ten einde een dergelijke voorziening in het netwerk te realiseren zal in hoofdstuk 6 worden aanbevolen de samenwerking uit te breiden met de Wijkraad Tweckelerveld en Het Samenwerkingsverband Tweckelerveld. Verwacht wordt dat dan in meerdere mate ingespeeld kan worden op de behoeften van de doelgroep in Tweckelerveld. In het vervolg zal worden ingegaan op de diensten in termen van gerealiseerde projecten. Er zal per werkgroep een overzicht worden gegeven van de door het netwerk in Tweckelerveld gerealiseerde projecten. Bij dit overzicht is gebruik gemaakt van de eindevaluatie van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld die eind 2010 verschenen is.

Werkgroep Sport en Gezondheid

- Fitheidstesten
- Voetbalcursussen
- FC Twente cup
- Sportmiddag Brede School 2008

Werkgroep Scoren door Scholing

-Project met als doel om jongeren die afhaken van een reguliere opleiding binnen de club c.q. invloedssfeer van FC Twente (weer) te motiveren om gebruik te maken van een bepaalde richting in het beroepsonderwijs of om deel te nemen aan de arbeidsmarkt.

Werkgroep Leren en Scoren

- Taalgame

Werkgroep Betrokkenheid

- Culturele Proeverij
- Website
- Teambattle
- Scoren met Werk
- Graffiti-projecten
- Scoren met de Buren
- Boodschappenvervoersdienst
- Sportplek voor jongeren

Aangezien er geen zicht is op in hoeverre de gerealiseerde projecten aansluiten bij de behoeften van de doelgroep is het op dit punt niet mogelijk een oordeel te geven over de mate van succes. Volstaan zal dan ook worden met de constatering dat er in het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld tal van projecten zijn gerealiseerd op verschillende terreinen. Wellicht dat in een ander onderzoek gekeken kan worden naar het aanbod van projecten/diensten enerzijds en de behoefte vanuit de wijk anderzijds.

De aanwezigheid van een Netwerk Administratieve Organisatie (NAO)

Een ander relevant punt bij de succesbepaling op netwerk niveau betreft de aanwezigheid van een NAO in de samenwerking. Onder een NAO wordt een organisatie verstaan die zorg draagt voor de verdeling van de financiële middelen, de administratie en de coördinatie van het netwerk. Ofschoon een NAO niet noodzakelijk is geeft zijn aanwezigheid in het algemeen wel een indicatie dat het netwerk levensvatbaar is en dat middelen zijn ingezet ten behoeve van de ontwikkeling van het netwerk (Provan & Milward, 2001, p. 419).

Om de aanwezigheid van een NAO in kaart te brengen is aan de actoren gevraagd of er vanuit hun optiek in de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld sprake is van een organisatie die zorg draagt voor de verdeling van de financiële middelen, de administratie en coördinatie van de samenwerking. Op basis van de antwoorden kan gesteld worden dat er niet eenduidig één organisatie valt aan te wijzen die als NAO getypeerd kan worden. Wanneer gekeken wordt naar de definitie van een NAO kan gesteld worden dat daar meerdere actoren verantwoordelijk voor zijn. Wat betreft de financiën kan gesteld worden dat de stichting daar verantwoordelijk voor is. Gerard Oude Vrielink beheert vanuit zijn functie als penningmeester/secretaris van de stichting de financiële middelen van het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Vanuit Stadsdeel Noord is men verantwoordelijk voor de administratie van het project. De projectleidster vanuit het stadsdeel roept namens de stadsdeelmanager de mensen bij elkaar, stelt de agenda van de stuurgroep samen en notuleert bij de vergaderingen. Wat betreft de coördinatie van de samenwerking kan op basis van de antwoorden van de respondenten gesteld worden dat deze gezamenlijk in de stuurgroep plaatsvindt. Van belang hierbij is te vermelden dat zowel Stadsdeel Noord als de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk een belangrijke rol vervullen in de coördinatie van de samenwerking. De stadsdeelmanager is namens Stadsdeel Noord projectleider van de stuurgroep. De projectleidster van het stadsdeel is coördinerend naar de werkgroepen toe.

Hiernaast blijkt de stichting bij bepaalde projecten zoals de voetbalcursus ook coördinerend te zijn. Beide partijen, de stichting en het stadsdeel, blijken een coördinerende rol te vervullen in de samenwerking. Van belang te benoemen in de vergelijking met de Berflo Es in Hengelo is dat ook daar de gemeentelijke actor en de stichting beide een coördinerende rol in de samenwerking bleken te hebben. Broeze stelt: *“Bij een van deze organisaties ligt de coördinatie binnen het netwerk. Onduidelijk is bij welke organisatie precies”* (2007, p.8). Van het beeld wat Broeze hier schetst kan gesteld worden dat dit in zekere zin herkend wordt in Twekkelerveld. Echter op basis van de inzichten in Twekkelerveld kan gesteld worden dat het niet onduidelijk is bij welke organisatie de coördinatie precies ligt. Er is namelijk sprake van gedeelde coördinatie wat impliceert dat niet slechts één organisatie als NAO kan worden aangewezen, maar dat meerdere actoren daarin een rol van belang spelen.

Ofschoon er strikt gesproken geen sprake is van één centrale actor die verantwoordelijk is voor de financiën, de administratie en de coördinatie van de samenwerking kan gesteld worden dat de taken van een NAO hoofdzakelijk door de stichting en Stadsdeel Noord vervuld worden. Ook speelt de stuurgroep hierin een rol. In termen van succes kan gesteld worden dat er wel degelijk zorg gedragen wordt voor de taken van een NAO (financiën, administratie en coördinatie) maar dat dit niet gebeurt door één centrale actor maar

hoofdzakelijk door de stichting en het stadsdeel. Van belang is te benoemen dat een NAO als zodanig dus niet aanwezig is in het netwerk in Tweekelerveld. Wanneer alleen naar de aanwezigheid van een NAO wordt gekeken als indicator voor succes kan gesteld worden dat het netwerk op dit punt wat minder succesvol is. Echter zoals reeds vermeld is het netwerk wel in staat de taken van een NAO door middel van gedeelde coördinatie te vervullen. In deze gedeelde coördinatie spelen de stichting, Stadsdeel Noord en de stuurgroep een belangrijke rol.

Netwerkdoelen

Ook relevant bij de succesbepaling op netwerkniveau is het om te kijken naar in hoeverre de netwerkdoelen bereikt worden. Dit betreffen de algemene doelstellingen van het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. Evenals bij de succesbepaling op organisatieniveau zal gebruik worden gemaakt van de percepties van de actoren. De respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre ze het met de volgende stelling eens of oneens zijn: “Het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld realiseert haar doelstellingen”. De respondenten konden hun antwoord geven op een schaal van 1 (totaal oneens) tot en met 7 (volledig eens).

Tabel 5.2 Gepercipieerd succes in termen van het bereiken van de netwerkdoelen

Score	N (respon denten)
1 (totaal oneens)	
2	
3	1
4	4
5	6
6	1
7 (volledig eens)	1
Totaal	13*
Gemiddelde Score	4,77

* De betrokkene binnen Menzis geeft aan daar geen uitspraak over te kunnen doen aangezien hij de doelstellingen van het Scoren in de Wijk project niet kent.

Op basis van de bovenstaande tabel kan gesteld worden dat de respondenten over het algemeen neutraal tot licht positief gestemd zijn over het bereiken van de doelen van het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. Uit de interviews komt het algemene beeld naar voren dat er wel degelijk doelstellingen gehaald worden, maar dat een aantal doelstellingen ook niet of in mindere mate gehaald worden. Een betrokkene stelt: “*We realiseren niet alle doelstellingen, maar ik denk dat we wel een aantal doelstellingen realiseren*”. Een andere betrokkene stelt: “*Er is niet alles uitgekomen wat wij wilden*”. Ook een illustratief citaat voor het algemene beeld met betrekking tot het realiseren van de Scoren in de Wijk doelstellingen in Tweekelerveld is: “*Ik denk dat er wel dingen zijn bereikt maar ik denk ook dat er dingen zijn die nog aandacht nodig hebben*”. Naast dit algemene beeld is het ook van belang te benoemen dat er bij een aantal actoren onduidelijkheid is over de doelstellingen van het Scoren in de Wijk project. De betrokkene vanuit Menzis geeft zelfs aan dat hij in het geheel niet bekend is met de doelstellingen van het Scoren in de Wijk project. Om niet in herhaling te vallen zal hier verder niet op de geconstateerde onduidelijkheid ten aanzien van de Scoren

in de Wijk doelstellingen worden ingegaan. In hoofdstuk 3 is hier al de nodige aandacht aan besteed.

Innovatiekracht

Gezien het feit dat het Scoren in de Wijk project een relatief nieuw project is en zich kenmerkt door een onorthodoxe pragmatische aanpak is het van belang in kaart te brengen in welke mate het project vernieuwend/innovatief is in termen van gerealiseerde projecten. Het gaat dan om de vraag in hoeverre er binnen het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld nieuwe innovatieve projecten tot stand zijn gekomen die zonder Scoren in de Wijk niet gerealiseerd zouden zijn. De respondenten is gevraagd aan te geven in hoeverre ze het met de volgende stelling eens of oneens zijn: “De samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld leidt tot nieuwe innovatieve ideeën die zonder het project niet tot stand waren gekomen”. De respondenten konden hun antwoord geven op een schaal van 1 (totaal oneens) tot en met 7 (volledig eens).

Tabel 5.3 Gepercipieerde innovatiekracht van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld

Score	N (respondenten)
1 (totaal oneens)	
2	1
3	2
4	1
5	3
6	4
7 (volledig eens)	3
Totaal	14
Gemiddelde Score	5,14

Op basis van de bovenstaande tabel kan gesteld worden dat de meningen over de innovatiekracht van het project tamelijk verdeeld zijn. Ofschoon de gemiddelde score van 5,14 een over het algemeen redelijk positief beeld laat zien zijn er zowel uitschieters naar boven als naar beneden. Een respondent die denkt dat de projecten ook zonder het Scoren in de Wijk project wel tot stand waren gekomen benoemt het beschikbare budget als belangrijke factor in de realisatie van de projecten. De betrokkene stelt: *“Ik denk dat de financiële middelen er toe hebben bijgedragen dat er dingen gerealiseerd konden worden. Dat heeft niet te maken met of wij ideeën wel of niet zouden kunnen hebben. De uitvoerbaarheid zit hem in de financiën.”* Een andere betrokkene beschrijft dat de projecten ook zonder het Scoren in de Wijk project tot stand waren gekomen. Hiernaast is er ook een aantal respondenten die juist wel positief zijn over de innovatiekracht van het project. Zo stelt een betrokkene: *“Bijvoorbeeld dat project TOS scoort met werk, zou nooit ontstaan zijn als dit niet zou zijn gebeurd”*. Ofschoon het project waar de betrokkene op doelt formeel gezien geen onderdeel uitmaakt van het Scoren in de Wijk project geeft het wel goed inzicht in het feit dat er volgens een aantal betrokkenen wel degelijk innovatieve projecten ontstaan ten gevolge van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

Bij het bespreken van de innovatiekracht van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld is het van belang kort in te gaan op de vergelijking met Hengelo. Zoals reeds in hoofdstuk 3

besproken is kan er in vergelijking met Hengelo minder orthodox gewerkt worden aangezien het project in Tweckelerveld in grotere mate getoetst wordt aan het gemeentelijk beleid. Bij de bespreking daarvan is ook beschreven dat verschillende betrokkenen de rol die het stadsdeel inneemt als rem zien op de innovatiekracht van het project. De constatering dat de rol die het stadsdeel vervult in de samenwerking een rem is op de innovatiekracht van het project wordt versterkt door het feit dat een betrokkene met betrekking tot het project in Tweckelerveld stelt: *“Maar is het nou echt innovatief? In Hengelo zijn vaak de ideeën. Een taalgame een interactieve voetbalmuur dat is echt innovatief dat is meer Hengelo hè”*. De betrokkene geeft in lijn met hetgeen in hoofdstuk 3 reeds is besproken aan dat het project in Hengelo innovatiever is dan in Tweckelerveld. Ofschoon in het verslag van Broeze niet expliciet is ingegaan op de innovatiekracht van het project kan op basis van de inzichten vanuit de interviews gesteld worden dat het project in Tweckelerveld in termen van innovatiekracht minder succesvol is dan het project in de Berflo Es in Hengelo. Dat het stadsdeel hier een rol van betekenis in speelt is reeds in hoofdstuk 3 besproken. Met name het feit dat het handelen van de stichting FC Twente Scoren in de Wijk in Tweckelerveld in grotere mate getoetst wordt op aansluiting bij het gemeentelijke beleid dan in Hengelo het geval is blijkt van belang.

§5.3 Conclusie Deelvraag 5

In dit hoofdstuk is ingegaan op de vijfde deelvraag die het succes van de samenwerking in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld centraal stelt. Ingegaan is op het succes op organisatieniveau en op netwerkniveau. Met betrekking tot het succes op organisatieniveau is geconcludeerd dat het overgrote merendeel van de respondenten (11) aangeeft het in meerdere mate eens te zijn met de stelling dat het Scoren in de Wijk project bijdraagt aan de realisering van de door hun organisatie gestelde doeleinden. Met betrekking tot de succesbepaling op netwerkniveau is eerst ingegaan op de ontwikkeling in ledenaantal van het netwerk. Gesteld is dat het destijds jonge netwerk na een relatief sterke groei van actoren in 2008 en 2009 erin is geslaagd in 2010 als een volwassen netwerk in termen van ledenaantal in evenwicht te blijven. Vervolgens is ingegaan op de diensten in het netwerk. Gezien het feit dat de behoeften van de wijkbewoners in dit onderzoek niet in kaart zijn gebracht is volstaan met de constatering dat er in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld tal van projecten zijn gerealiseerd op verschillende terreinen. Met betrekking tot de aanwezigheid van een NAO is geconcludeerd dat er niet één organisatie is in de samenwerking die als NAO te typeren valt. Geconcludeerd is dat de taken van een NAO voor een groot gedeelte gezamenlijk door de stichting en Stadsdeel Noord worden vervuld. Ook is vastgesteld dat de stuurgroep hierin een rol speelt. Vervolgens is ingegaan op de bereiking van de netwerkdoelen. Het algemene beeld met betrekking tot het bereiken van de netwerkdoelen is neutraal tot licht positief. Tot slot is ingegaan op de innovatiekracht van het project. Ofschoon de visies ten aanzien van de innovatiekracht tamelijk verdeeld waren was de algemene score (5,14) licht positief. Vastgesteld is ook dat het project in Tweckelerveld in termen van innovatiekracht minder succesvol is dan het project in de Berflo Es in Hengelo.

Nu het succes van de samenwerking op zowel organisatieniveau als netwerkniveau is besproken zal in het volgende hoofdstuk worden ingegaan op welke punten (beïnvloedingsvariabelen) van invloed zijn geweest op de samenwerking in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Hierbij zal ook worden ingegaan op de vergelijking met Hengelo. Op basis van de hier verkregen inzichten zullen aanbevelingen gedaan worden ten einde de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld te verbeteren en het succes ervan te verhogen.

Hoofdstuk 6 Beïnvloedingsvariabelen en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal op de twee laatste deelvragen van dit onderzoek worden ingegaan. Aangezien beide deelvragen nauw met elkaar samenhangen is gekozen ze in één hoofdstuk te bespreken. Allereerst zal op deelvraag 6, waar de factoren die de samenwerking hebben beïnvloed centraal staan, worden ingegaan. Op basis van de hier verkregen inzichten zullen in het tweede gedeelte van dit hoofdstuk (deelvraag 7) aanbevelingen worden gedaan ten einde de samenwerking tussen de betrokken actoren rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld te verbeteren en het succes ervan te vergroten. Eerst zal nu worden ingegaan op deelvraag 6.

Welke factoren hebben de samenwerking tussen de betrokken actoren beïnvloed?

§6.1 Beïnvloedingsvariabelen

In deze paragraaf zal worden ingegaan op welke factoren de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld hebben beïnvloed. Van belang is te benoemen dat zal worden ingegaan op factoren die vooraf in het theoretisch kader zijn besproken als zijnde beïnvloedingsvariabelen. Per variabele zal worden ingegaan op welke invloed deze, op basis van de in dit onderzoek verkregen inzichten, heeft gehad op de samenwerking en het succes ervan. Per beïnvloedingsvariabele zal indien mogelijk ook kort worden ingegaan op de vergelijking met de Berflo Es in Hengelo. Deze vergelijking beperkt zich tot het kort benoemen van hoe de beïnvloedingsvariabele in de Berflo Es in Hengelo heeft gescoord. Hiervoor zal gebruik worden gemaakt van het rapport van Broeze (2007). Voor de beïnvloedingsvariabelen zal dezelfde indeling worden gehanteerd als in het theoretisch kader. Onderscheid zal worden gemaakt tussen variabelen met betrekking tot het ontstaan van het netwerk, de actoren in het netwerk en de relaties en posities van actoren in het netwerk. Van belang is te benoemen dat het zeer lastig is de invloed van één variabele te destilleren uit het geheel. De interviews met de respondenten zullen centraal staan bij het vaststellen van de invloed van de beïnvloedingsvariabelen.

Het ontstaan van netwerken

Ontstaanswijze: Lokaal initiatief vs. Van bovenaf opgelegd

Met betrekking tot de wijze van totstandkoming van het netwerk is vastgesteld dat deze in Tweckelerveld in zekere zin te typeren valt als van bovenaf opgelegd. Essentieel bleek hierin het ontbreken van betrokkenheid op het niveau van de werkvloer en de hiermee samenhangende constatering dat er in Tweckelerveld geen persoon is die verbindingen legt tussen actoren op verschillende niveaus. Ofschoon het zoals reeds vermeld lastig is de exacte invloed van één variabele uit het geheel te destilleren kan wel gesteld worden dat de wijze van totstandkoming er aan heeft bijgedragen dat het netwerk in Tweckelerveld vertraagd tot stand is gekomen. Op uitvoerend niveau is men in april 2008 pas betrokken geraakt bij het project wat in mei 2008 resulteerde in de realisatie van het eerste project. In het feit dat er bij de totstandkoming onvoldoende hulpbronnen zijn ingezet heeft de wijze van totstandkoming dus een rol gespeeld. Vanuit de betrokkenen is aangegeven dat een aanjager die ook op uitvoerend niveau actief zou kunnen zijn ontbrak waardoor er geen projecten van de grond kwamen. Het ontbreken van betrokkenheid op uitvoerend niveau bij de totstandkoming, waardoor de totstandkoming in zekere zin als van bovenaf opgelegd getypeerd kan worden, heeft er toe geleid dat het netwerk moeizaam op gang is gekomen in termen van gerealiseerde projecten.

Verwacht mag worden dat wanneer het netwerk in Tweckelerveld in meerdere mate zou zijn ontstaan op basis van lokale initiatieven dit de samenwerking ten goede zou zijn gekomen aangezien er dan vanaf het begin een grotere mate van betrokkenheid zou zijn geweest op het niveau van de werkvloer. Gesteld kan worden dat de hypothese dat netwerken die van bovenaf opgelegd zijn een kleinere kans van slagen hebben dan netwerken die ontstaan zijn op basis van lokale initiatieven wordt bevestigd in dit onderzoek. Het feit dat het netwerk in zekere zin van boven af is opgelegd heeft er op basis van de inzichten in dit onderzoek toe geleid dat de samenwerking wat moeizaam op gang is gekomen. De samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in de Berflo Es in Hengelo is in tegenstelling tot Tweckelerveld ontstaan op basis van een lokaal initiatief (Broeze, 2007, p. 41).

De actoren

(Gepercipieerde) overeenkomstigheid van doeleinden

Met betrekking tot de (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen is vastgesteld dat er een relatief grote mate van overeenkomstigheid is in de doelstellingen van de verschillende betrokken actoren. Ofschoon niet meteen concreet inzicht is verkregen in de invloed hiervan kan wel worden vastgesteld dat er tussen de betrokken actoren over de doelstellingen van de samenwerking in het algemeen vrijwel geen spanningen zijn geconstateerd. Het uitblijven van onderlinge spanningen tussen de actoren over de doelstellingen van de samenwerking kan als positief effect worden gezien van de hoge mate van (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen. Hiermee kan gesteld worden dat de hypothese dat een (gepercipieerde) overeenkomstigheid van doelstellingen een positief effect heeft op de samenwerking bevestigd wordt in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

Van belang hierbij is te benoemen dat ofschoon er over de doelstellingen van de samenwerking in het algemeen geen verschil van inzicht was, dit in zekere zin wel het geval bleek te zijn voor de praktische uitvoering. Hiernaast bleek er onder een aantal actoren ook een zekere mate van onduidelijkheid te zijn ten aanzien van zowel de doelstellingen als ten aanzien van de praktische uitvoering. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat het verschil van inzicht over de praktische uitvoering en de onduidelijkheid over de doelstellingen en de praktische uitvoering een negatief effect hebben gehad op de samenwerking. In de Berflo Es in Hengelo is er ook een relatief grote mate van overeenkomstigheid vastgesteld met betrekking tot de doelstellingen van de samenwerking (Broeze, 2007, p. 108). Wanneer gekeken wordt naar de praktische uitvoering, door Broeze beschreven als “aanpak”, blijkt hier in de Berflo Es in Hengelo in tegenstelling tot in Tweckelerveld een grote mate van overeenstemming over te zijn (Broeze, 2007, p. 112). Van belang is het contrast te benoemen dat er in Tweckelerveld in bepaalde mate sprake is van een verschil van inzicht over de praktische uitvoering terwijl hier op basis van het rapport van Broeze in de Berflo Es in Hengelo geen sprake van blijkt te zijn. Goed is het te benoemen dat wanneer gekeken wordt naar de structuur van het netwerk in Hengelo in de Berflo Es (Broeze, 2007, p.94) deze minder complex blijkt te zijn dan de structuur van het netwerk in Tweckelerveld. In hoofdstuk 4 is besproken dat de relatief hoge dichtheid van het netwerk in Tweckelerveld als nadeel heeft dat de structuur vrij complex is. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat deze complexe structuur er aan bijdraagt dat er onder de actoren een bepaalde mate van onduidelijkheid heerst ten aanzien van onder andere de praktische uitvoering.

De houding ten aanzien van de samenwerking

Met betrekking tot de houding van actoren ten aanzien van de samenwerking is vastgesteld dat die over het algemeen welwillend en positief is. De vanuit de theorie geformuleerde verwachting dat er zich spanningen zouden voordoen tussen de kleinere en de grotere actoren in de samenwerking, aangezien de kleinere actoren welwillender ten aanzien van de samenwerking zouden zijn dan de grotere actoren, is niet herkend. Wel is er een spanning geconstateerd tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk enerzijds en de andere actoren anderzijds. Het blijkt echter niet een kwestie van welwillendheid te zijn. Zojuist is namelijk vastgesteld dat de houding van de actoren over het algemeen welwillend en positief is. De spanning zit hem in een verschil in oriëntatie/houding in termen van doelstellingen (core business vs. non core business). Een ander spanningsveld met betrekking tot de houding van actoren ten aanzien van de samenwerking wordt veroorzaakt door het feit dat het Scoren in de Wijk project door verschillende betrokkenen als iets van tijdelijke aard wordt gezien. Op basis van de interviews kan gesteld worden dat een aantal actoren een minder welwillende houding heeft ten aanzien van een tijdelijke samenwerking zoals het Scoren in de Wijk project en een meer welwillende houding ten aanzien van een meer structurele samenwerking zoals bijvoorbeeld Het Samenwerkingsverband Tweekelerveld. Actoren prefereren een investering in een project met een structureel karakter boven dat van een investering in een project met een tijdelijk karakter. Een investering in een project met een structureel karakter verlaagt namelijk het risico op een investering die, omdat het project eindigt, verloren gaat. De hypothese dat een overeenkomstigheid in houding (mits welwillend) ten aanzien van de samenwerking een positief effect heeft op de samenwerking wordt bevestigd in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld. Over het algemeen blijken er namelijk geen spanningen te zijn tussen de betrokken actoren met betrekking tot de houding ten aanzien van de samenwerking. Echter wel blijkt er een verschil in houding/oriëntatie ten aanzien van de doelstellingen te zijn. Dit veroorzaakt af en toe onderlinge spanningen. Ook het feit dat actoren een minder welwillende houding ten aanzien van een tijdelijk samenwerkingsverband als het Scoren het in de Wijk project hebben en een meer welwillende houding hebben ten aanzien van een meer structureel samenwerkingsverband heeft een negatief effect op de samenwerking.

In het rapport van Broeze wordt niet op de houding van de betrokken actoren ten aanzien van de samenwerking ingegaan. Om die reden is geen vergelijking mogelijk. Wel blijkt uit het rapport van Broeze dat de tijdelijkheid van het Scoren in de Wijk project er toe leidt dat organisaties minder welwillend ten aanzien van de samenwerking zijn. In het rapport van Broeze uit zich dat in het feit dat het, omdat het een tijdelijk project betreft, nog maar de vraag is of de verschillende betrokken organisaties meer mensen willen in gaan zetten ten behoeve van het Scoren in de Wijk project (Broeze, 2007, p. 84).

De visie ten aanzien van de rolverdeling

Met betrekking tot de visie ten aanzien van de rolverdeling is vastgesteld dat er veel onduidelijkheid bleek te zijn onder de actoren. Daarop is besloten te volstaan met de constatering dat geen uitspraak gedaan kan worden met betrekking tot de overeenkomstigheid van visies ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking in het algemeen. Vervolgens is ingegaan op het geconstateerde visieverschil tussen Stadsdeel Noord en de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk ten aanzien van de regierol in de samenwerking. Dit visieverschil resulteerde in spanningen waardoor betrokkenen aangaven dat het in de samenwerking soms ontbrak aan een “volledig 100% enthousiasme” waarmee projecten gerealiseerd worden.

Vastgesteld is dat de vanuit de theorie gestelde hypothese dat overeenkomstigheid van visies ten aanzien van de rolverdeling een positief effect heeft op de samenwerking bevestigd wordt, zij het in spiegelbeeld. Namelijk dat een verschil van visie ten aanzien van de rolverdeling een negatief effect heeft op de samenwerking.

Wanneer gekeken wordt naar de Berflo Es in Hengelo wordt de in dit onderzoek geconstateerde onduidelijkheid met betrekking tot de rolverdeling herkend in hetgeen Broeze schetst. Hiernaast blijkt er ook in de Berflo Es in zekere zin een visieverschil te zijn ten aanzien van de rolverdeling in de samenwerking. Broeze stelt: “...over de rolverdeling binnen het project waren niet alle organisaties het eens” (2007, p. 107). Ook blijkt uit het rapport van Broeze dat er in de Berflo Es sprake is van onduidelijkheid en visieverschil ten aanzien van de regierol in de samenwerking. Ook van belang in de vergelijking met Hengelo is te benoemen dat de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk in de Berflo Es is gevestigd naast het FBK stadion. Zoals reeds vermeld is de projectmedewerker van de stichting in Twekkelerveld gevestigd in het gebouw waar tevens Stadsdeel Noord gevestigd zit. Het verschil zit hem in het feit dat de stichting in Hengelo niet bij de gemeentelijke actor gevestigd is terwijl dit in Twekkelerveld wel het geval is. Vanuit Stadsdeel Noord is aangegeven dat de projectmedewerker in meerdere mate als onderdeel van Stadsdeel Noord wordt gezien. Beschreven is dat de projectmedewerker hierdoor niet de onafhankelijke positie in heeft kunnen nemen die de projectmedewerker wel graag in had willen nemen. Naast Stadsdeel Noord zagen namelijk ook andere actoren de projectmedewerker als onderdeel van het stadsdeel. Gesteld kan worden dat dit punt heeft bijgedragen aan de onduidelijkheid en het visieverschil ten aanzien van de regie in de samenwerking. Bij de aanbevelingen zal hier nader op worden ingegaan.

De relaties en posities van actoren

Afhankelijkheidsrelaties (symbiotisch vs. concurrerend)

Met betrekking tot de afhankelijkheidsrelaties in het netwerk is vastgesteld dat er in de samenwerking over het algemeen in zeer grote mate sprake is van symbiotische afhankelijkheidsrelaties en in zeer geringe mate van concurrerende afhankelijkheidsrelaties. De vanuit de theorie gestelde hypothese dat naarmate een netwerk in meerdere mate bestaat uit symbiotische afhankelijkheidsrelaties dit een positief effect heeft op de samenwerking wordt bevestigd in de samenwerking in Twekkelerveld. Uit de interviews blijkt dat het merendeel van de actoren aangeeft dat men door krachten te bundelen elkaar aanvult en het samen beter doet. Echter ook is vastgesteld dat er in zekere zin een concurrerende afhankelijkheidsrelatie is tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk enerzijds en VV Rigtersbleek anderzijds. Ten gevolge van deze concurrerende afhankelijkheidsrelatie is er tussen beide actoren niet altijd sprake van een constructieve verstandhouding.

Wanneer gekeken wordt naar het type afhankelijkheid in de samenwerking in de Berflo Es in Hengelo blijkt er sprake te zijn van symbiotische interdependentie (Broeze, 2007, p. 64). Van concurrentie blijkt op basis van het rapport van Broeze in de samenwerking in de Berflo Es geen sprake te zijn. Broeze stelt met betrekking tot de door haar vastgestelde symbiotische afhankelijkheid: “Dit wil zeggen dat de organisaties wederzijds afhankelijk zijn van elkaar en elkaar aan kunnen vullen”. Ofschoon de netwerken in Twekkelerveld en in de Berflo Es zich over het algemeen kenmerken door een symbiotische afhankelijkheid zit het verschil tussen beide netwerken in het feit dat er in Twekkelerveld in zekere zin tussen twee actoren sprake is van concurrentie terwijl daar in de Berflo Es geen sprake van blijkt te zijn. Een verklaring voor dit verschil zit hem er wellicht in dat er in de Berflo Es in Hengelo niet een andere voetbalvereniging betrokken is bij het project die zich evenals de stichting toelegt op sociaal

maatschappelijke projecten.

Vertrouwen in Relaties

Met betrekking tot het vertrouwen in de relaties in de samenwerking is vastgesteld dat daar over het algemeen in redelijk voldoende mate sprake van is. Wel bleek er op bepaalde punten wat frictie te zijn tussen actoren. Een factor die hierin een belangrijke rol heeft gespeeld is het gebrek aan goede communicatie. Als gevolg hiervan geven de respondenten aan dat onder andere argumenten niet altijd gehoord worden, afspraken niet worden nagekomen en dat de doelen niet altijd even scherp en helder geformuleerd zijn. Dit heeft een negatieve invloed op het onderling vertrouwen in de samenwerking. De vanuit de theorie gestelde hypothese dat naarmate het vertrouwensniveau in een netwerk hoger is dit een positief effect zal hebben op het succes van de samenwerking wordt bevestigd in de samenwerking in Tweekelerveld. Het gaat dan met name om het spiegelbeeld van deze hypothese, namelijk dat een gebrek aan vertrouwen een negatief effect heeft op het succes van de samenwerking. Uit de interviews blijkt namelijk dat wanneer er een bepaalde mate van vertrouwen ontbreekt in de relaties tussen actoren dit de gezamenlijke realisatie van projecten belemmert.

In de vergelijking met Hengelo is het van belang te benoemen dat de mate van vertrouwen in beide netwerken op vrijwel geheel dezelfde wijze is gemeten. Broeze stelt vast dat er in de samenwerking in de Berflo Es over het algemeen in voldoende mate sprake is van vertrouwen. Broeze stelt: *“Concluderend kan worden gezegd dat in de meeste gevallen de deelnemende organisaties elkaar voldoende vertrouwen”*(2007, p. 101). Deze conclusie komt overeen met de conclusie die in Tweekelerveld getrokken is. Van belang is te benoemen dat Broeze beschrijft dat er op één aspect van vertrouwen in onvoldoende mate sprake is in de Berflo Es. Het gaat dan om de kwestie in hoeverre de actoren oog hebben voor elkaars belangen. Broeze stelt: *“Wat betreft het oog hebben voor elkaars belangen, dat is in veel gevallen nog onvoldoende”*(2007, p. 101). Van belang is te benoemen dat dit punt ook in Tweekelerveld de laagste beoordeling heeft gekregen. Echter in Tweekelerveld is er, met een score van 4,85 op een schaal van 1 t/m 7, gemiddeld genomen geen sprake van een situatie waarin actoren onvoldoende oog hebben voor elkaars belangen. In de Berflo Es blijkt dit wel het geval te zijn.

Posities van essentiële actoren

Met betrekking tot de posities van essentiële actoren in de samenwerking is vastgesteld dat de als essentieel getypeerde actoren allen vrij centraal in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld staan. Ten gevolge hiervan is de kans vrij klein dat netwerkdoelen niet bereikt worden of projecten niet gerealiseerd worden ten gevolge van het feit dat de essentiële actoren niet of in een te geringe mate betrokken zijn bij het project. Op basis daarvan is de conclusie getrokken dat er geen actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweekelerveld zijn die, gegeven hun essentiële inbreng, centraler in het netwerk zouden moeten komen staan. Van belang is te vermelden dat het hier gaat om de vraag of actoren die reeds in het netwerk betrokken zijn centraler zouden moeten komen te staan. Bij de niet netwerk relaties is inzicht verkregen in de vraag of er actoren zijn die op dit moment nog niet betrokken zijn bij het project maar waarvan het wel goed zou zijn om die aan het netwerk toe te voegen. Op dit punt zal bij de aanbevelingen worden teruggekomen. Voor nu is het van belang vast te stellen dat de hypothese dat naarmate essentiële actoren in een netwerk in meerdere mate een centrale rol vervullen dit een positief effect heeft op het succes van de samenwerking bevestigd wordt. Uit geen van de interviews kan namelijk

worden afgeleid dat de samenwerking wordt belemmerd door het feit dat actoren die essentieel zijn niet voldoende centraal staan in de samenwerking. Aangezien in het rapport van Broeze niet expliciet wordt ingegaan op de posities (in termen van centraliteit) van essentiële actoren in de samenwerking is het niet mogelijk beide netwerken op dit aspect te vergelijken.

§6.2 Conclusie Deelvraag 6

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk is ingegaan op de beantwoording van de zesde deelvraag. Centraal hierbij staan de beïnvloedingsvariabelen en de inzichten die hier op basis van de interviews met de respondenten over zijn verkregen. Ingegaan is op de volgende factoren:

- De ontstaanswijze
- (Gepercipieerde) overeenkomstigheid van doeleinden
- De houding ten aanzien van de samenwerking
- De visie ten aanzien van de rolverdeling
- Afhankelijkheidsrelaties
- Vertrouwen
- Posities van essentiële actoren

Bij een aantal factoren is ook kort ingegaan op de vergelijking met de Berflo Es in Hengelo. Van belang is te benoemen dat ofschoon er bepaalde verschillen zijn geconstateerd er ook relevante overeenkomsten bleken te zijn.

Nu inzicht is verkregen in welke factoren een rol hebben gespeeld in het verloop van de samenwerking en het succes ervan is het tijd deze bevindingen te vertalen naar wat concretere aanbevelingen. Van deze aanbevelingen kan op basis van de verkregen inzichten in dit onderzoek en de vergelijking met Hengelo verwacht worden dat die er aan bij zullen dragen dat de samenwerking tussen de betrokken actoren in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld verbeterd wordt. Na het bespreken van elke factor zal steeds een puntsgewijs en bondig overzicht worden gegeven van de aanbevelingen. Van belang is te benoemen dat er in de aanbevelingen een bepaalde mate van overlap zit. Zo zullen meerdere aanbevelingen zich bijvoorbeeld richten op een betere communicatie. Goed is echter om het belang van het verbeteren van onder andere de communicatie vanuit verschillende factoren te bezien.

§6.3 Aanbevelingen

Op welke wijze kan de samenwerking tussen de betrokken actoren worden verbeterd?

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de zevende en tevens laatste deelvraag van dit onderzoek. Er zullen aanbevelingen gedaan worden waarvan op basis van de in dit onderzoek verkregen inzichten verondersteld wordt dat deze de samenwerking tussen de betrokken actoren zal verbeteren. De aanbevelingen zullen overeenkomstig de indeling van de beïnvloedingsvariabelen worden besproken. Hiernaast zullen ook een aantal aanbevelingen gedaan worden die niet direct nauw verband houden met een beïnvloedingsvariabele. Vanwege praktische/pragmatische redenen is besloten hier ook kort op in te gaan.

Het ontstaan van netwerken

Ontstaanswijze: Lokaal initiatief vs. Van bovenaf opgelegd

Van belang is te benoemen dat het niet mogelijk is de ontstaanswijze van een netwerk met terugwerkende kracht te veranderen. Wel kan, nu inzicht is verkregen in het effect van het feit dat de samenwerking in zekere zin van bovenaf is opgelegd, een aanbeveling worden gedaan ten aanzien van toekomstige samenwerkingsverbanden. Essentieel in de totstandkoming bleek het ontbreken van betrokkenheid op uitvoerend niveau. Hierdoor kwam het project moeizaam op gang. Aanbevolen zal dan ook worden om op het niveau van de werkvloer een grotere mate van betrokkenheid te bewerkstelligen. Van belang hierbij is het om mensen op uitvoerend niveau in een eerder stadium bij het project te betrekken. Concreet gesteld zou het goed zijn om projectmedewerkers van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk maar ook uitvoerende krachten als welzijnsmedewerkers/opbouwwerkers van andere relevante betrokken organisaties in meerdere mate onderdeel te laten worden van het totstandkomingproces. Te denken valt hierbij aan onder andere inspraak bij het opstellen van een werkplan. Hierdoor zal een dergelijk project op meer draagvlak in de wijk kunnen rekenen. Ook van belang in het proces als geheel is dat er een aanjager is met kennis van en in de wijk die tevens op uitvoerend niveau actief kan zijn. De essentie van een dergelijk persoon zit hem erin dat die enerzijds kennis heeft van en in de wijk en anderzijds een aanjagerrol vervult. Hierdoor kan een dergelijk persoon als drijvende kracht de verbindende schakel zijn tussen zowel het bestuurlijk niveau als het uitvoerend niveau en daarbij ook met de wijk zelf. Geconstateerd is dat er in het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld een dergelijke aanjager/drijvende kracht met kennis van en in de wijk ontbreekt. Aanbevolen wordt dan ook om in kaart te brengen of er een persoon is die een dergelijke rol kan vervullen. Van belang is het om er vervolgens zorg voor te dragen dat deze persoon betrokken raakt in het project.

- Van belang is het om ten aanzien van toekomstige samenwerkingsverbanden er zorg voor te dragen dat er in de totstandkomingfase een grotere betrokkenheid is op het niveau van de werkvloer zodat het project op meer draagvlak in termen van onder andere de inbreng van hulpbronnen kan rekenen.
- Van belang is het om een drijvende kracht in de huidige samenwerking in kaart te brengen en ervoor te zorgen dat deze persoon in het project betrokken raakt. Een dergelijke kracht zal als verbindende schakel kunnen fungeren tussen zowel het bestuurlijk niveau als het uitvoerend niveau en daarbij ook met de wijk zelf.

De actoren

(Gepercipieerde) overeenkomstigheid van doeleinden

Ofschoon er over de doelstellingen van de samenwerking in het algemeen een zeer grote mate van overeenkomstigheid is geconstateerd bleek dit niet het geval te zijn op het gebied van de praktische uitvoering. Ook bleek er onder bepaalde actoren een hiermee samenhangende relatief grote mate van onduidelijkheid te heersen over zowel de doelstellingen als over de praktische uitvoering. Van belang is het om in de huidige samenwerking meer helderheid te scheppen over de praktische uitvoering. Dit punt hangt samen met de zojuist besproken betrokkenheid bij het project op het niveau van de werkvloer. Inzichtelijk wordt hiermee dat de verschillende variabelen samenhangen. Door personen op uitvoerend niveau in meerdere mate te betrekken bij onder andere het uitwerken van projecten/ideeën zal er wellicht meer

duidelijkheid ontstaan ten aanzien van de praktische uitvoering. Van belang is hierbij te vermelden dat een zekere mate van onduidelijkheid, gegeven de onorthodoxe pragmatische aanpak van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk, niet valt uit te sluiten. Dit wordt echter niet voldoende naar de betrokken actoren gecommuniceerd. Het zou dan ook goed zijn voor de stichting om de pragmatische aanpak duidelijk te communiceren naar de betrokken actoren. Hierop aansluitend zou het ook goed zijn om de doelstellingen van de samenwerking in het algemeen en ook van de verschillende projecten beter te communiceren. Alvorens aanbevelingen gedaan zullen worden op dit punt is het van belang in ogenschouw te nemen dat de onduidelijkheid ten aanzien van de diverse zojuist besproken aspecten deels als gevolg kan worden gezien van de relatief complexe structuur van het netwerk rondom het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Communicatie kan als belangrijk middel worden gezien om meer duidelijkheid te scheppen ten aanzien van de doelstellingen van de verschillende projecten en de praktische uitvoering hiervan.

- Draag zorg voor een grotere betrokkenheid bij het project op het niveau van de werkvloer zodat er meer duidelijkheid zal ontstaan ten aanzien van de praktische uitvoering.
- Draag zorg voor een goede communicatie van het feit dat de onorthodoxe pragmatische aanpak van de stichting (op voorhand) een zekere mate van onduidelijkheid ten aanzien van de praktische uitvoering impliceert.
- Draag zorg voor een goede communicatie van zowel de doelstellingen van de samenwerking in het algemeen als van de verschillende projecten zodat hier meer duidelijkheid over zal ontstaan.

De houding ten aanzien van de samenwerking

Met betrekking tot de houding van actoren ten aanzien van de samenwerking is vastgesteld dat die over het algemeen welwillend en positief is. Wel is er een spanning geconstateerd tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk enerzijds en de andere actoren anderzijds. Het blijkt echter niet een kwestie van welwillendheid maar een verschil in oriëntatie/houding in termen van doelstellingen te zijn (core business vs. non core business). Deze spanning kan als logisch gevolg worden gezien van het spanningsveld tussen enerzijds doelstellingen op het netwerkniveau (de stichting) en anderzijds doelstellingen op organisatieniveau en gemeenschapsniveau (andere actoren). Aangezien deze spanning zich het duidelijkst manifesteert tussen de initiërende actoren zou het goed zijn wanneer de initiërende actoren onderling in meerdere mate begrip tonen voor elkaars belangen/doelstellingen (op andere niveaus).

Ook is geconstateerd dat een aantal actoren een minder welwillende houding heeft ten aanzien van een tijdelijke samenwerking zoals het Scoren in de Wijk project en een meer welwillende houding ten aanzien van een structurele samenwerking. Veel actoren blijken het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld als iets van tijdelijke aard te zien waardoor ze minder welwillend tegenover het project staan. Van belang voor het Scoren in de Wijk project is het om van het imago van “tijdelijkheid” af te komen. Dit kan onder andere worden bewerkstelligd door er op aan te sturen dat succesvolle projecten een meer structureel karakter krijgen door deze bijvoorbeeld in te bedden in andere organisaties of samenwerkingsverbanden in Twekkelerveld. Ook zou vanuit het stichtingsbestuur ten aanzien van bepaalde projecten de toezegging kunnen worden gedaan dat deze een meer structureel karakter krijgen zodat betrokken actoren in grotere mate bereid zijn te investeren in dergelijke projecten. Ten slotte is het van belang dat tijdig duidelijkheid wordt gegeven over de toekomst van het Scoren in de Wijk project in Twekkelerveld. Ofschoon de met één jaar

verlengde projectperiode reeds eind december 2010 is verlopen is er op het moment van schrijven (eind maart) nog geen duidelijkheid over de toekomst van het project. Gesteld kan worden dat dit als een rem werkt op het gehele proces. In een gesprek met de projectmedewerker blijkt dat deze een afwachtende houding inneemt ten aanzien van het project in Tweckelerveld aangezien het niet zeker is of het project wordt gecontinueerd.

- Met name de initiërende actoren dienen in meerdere mate begrip te tonen voor elkaars belangen/doelstellingen (op andere niveaus; organisatieniveau en netwerk niveau).
- Draag er zorg voor dat het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld afkomt van het imago van “tijdelijkheid”. Dit kan worden bewerkstelligd door bepaalde projecten in te bedden in andere betrokken organisaties/samenwerkingsverbanden in Tweckelerveld. Ook zou vanuit het stichtingsbestuur ten aanzien van bepaalde projecten de toezegging kunnen worden gedaan dat deze een meer structureel karakter krijgen zodat de betrokken actoren in grotere mate bereid zijn te investeren in dergelijke projecten.
- Schep tijdig duidelijkheid over de toekomst van het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld.

De visie ten aanzien van de rolverdeling

Met betrekking tot de visie ten aanzien van de rolverdeling is vastgesteld dat er veel onduidelijkheid bleek te zijn onder de actoren. Het verdient dan ook aanbeveling om meer duidelijkheid te scheppen ten aanzien van de rolverdeling in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in het algemeen en ook in de verschillende deelprojecten. Zowel in de stuurgroep als in de werkgroepen dient beter gecommuniceerd te worden over wat de rollen zijn van de verschillende organisaties in de projecten. Hierdoor zullen misverstanden ten aanzien van de rolverdeling ten gevolge van onduidelijkheid minder vaak voorkomen. Verder is er een visieverschil geconstateerd tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en Stadsdeel Noord ten aanzien van de regierol in de samenwerking. Zoals reeds vermeld resulteert dat soms in het ontbreken van enthousiasme waarmee projecten gerealiseerd worden. Het is dan ook belangrijk dat zowel de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk als Stadsdeel Noord met elkaar om de tafel gaan zitten. Van belang is te benoemen dat beide actoren het nooit expliciet over deze spanning ten aanzien van de regierol hebben gehad. De eerste aanbeveling is dan ook dat er een gesprek dient te komen tussen de projectmedewerker en de projectleider van de stichting en de projectmedewerkster en de stadsdeelmanager van Stadsdeel Noord. Een dergelijk gesprek zou zeer verhelderend kunnen werken. Van belang is ook te benoemen dat op basis van de interviews gesteld is dat beide partijen in samenwerking met de stuurgroep in zekere zin de regierol vervullen. Gegeven het pluri-centrische karakter van een netwerk is het niet meer dan logisch dat afhankelijk van de situatie een andere partij of een groep partijen de regierol vervult. Het zou dan ook goed zijn wanneer zowel de stichting als het stadsdeel zouden inzien dat het niet zo zeer relevant is om de vraag te stellen wie de regierol heeft in het netwerk. Deze vraag is gegeven de inzichten die verkregen zijn in dit onderzoek per definitie misleidend. Een dergelijke vraag, die alleen vanuit het perspectief van een organisatie gesteld kan worden, ondermijnt het belang op het niveau van een netwerk. Het gaat namelijk om de vraag hoe in een netwerk aan een gedeelde regie/coördinatie kan worden vormgegeven. Op deze vraag is niet direct een antwoord te formuleren. Van belang is op dit moment dat beide partijen beseffen dat het dus niet relevant is om te kijken naar wie de regierol vervult, maar dat gekeken wordt naar hoe aan een netwerk inherent zijnde gedeelde coördinatie/regie functie op goede wijze (met zo min mogelijk spanningen) kan worden vormgegeven.

Een ander punt heeft betrekking op het feit dat de projectmedewerker van de stichting in hetzelfde gebouw is gevestigd als Stadsdeel Noord. Hierdoor wordt de projectmedewerker door zowel Stadsdeel Noord als door de andere actoren gezien als onderdeel van het stadsdeel. Beschreven is dat de projectmedewerker hierdoor niet de onafhankelijke positie in heeft kunnen nemen die hij graag in had willen nemen. Het project wordt door bepaalde actoren dan ook gezien als een project van het stadsdeel waardoor de enthousiasmerende werking van het reeds eerder beschreven “FC Twente mechanisme” uitblijft. Het zou dan ook goed zijn om de projectmedewerker gedeeltelijk op een andere locatie te huisvesten. De projectmedewerker zou voor de helft van de tijd bijvoorbeeld in een buurthuis of binnen een verenigingsgebouw werkzaam kunnen zijn voor het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. Hierdoor zou de binding met de wijk wellicht ook worden vergroot. Door naast in de wijk ook nog binnen het stadsdeel werkzaam te zijn heeft de projectmedewerker ook goed inzicht in relevante ontwikkelingen binnen het stadsdeel ten aanzien van het project. Tot slot is het van belang met betrekking tot de rolverdeling te vermelden dat op basis van de inzichten verkregen uit dit onderzoek en de vergelijking met Hengelo gesteld kan worden dat het wellicht goed zou zijn dat de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk een wat vrijere en onafhankelijke rol in de samenwerking zal innemen. De vrijere rol heeft betrekking op het feit dat de innovatiekracht van het project enigszins beperkt wordt door de relatief stringente toetsing van het handelen van de projectmedewerker aan het gemeentelijk beleid. Verwacht mag worden dat een vrijere rol van de stichting, hetgeen een wat minder stringente toetsing aan het gemeentelijk beleid impliceert, de innovatiekracht van het project positief zal beïnvloeden. De onafhankelijke rol heeft betrekking op het feit dat het project en de projectmedewerker in mindere mate als onderdeel van het stadsdeel dienen te worden gezien. Wanneer de stichting een wat onafhankelijke rol in zal nemen mag verwacht worden dat dit een positief effect heeft op het project. Het reeds besproken enthousiasmerende effect van het “FC Twente mechanisme” zal dan in meerdere mate benut worden.

- Draag zorg voor meer duidelijkheid ten aanzien van de rolverdeling in het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld in het algemeen en ook in de verschillende deelprojecten. Zowel in de stuurgroep als in de werkgroepen dient beter gecommuniceerd te worden over wat de rollen zijn van de verschillende organisaties in de projecten.
- De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en Stadsdeel Noord dienen met elkaar in gesprek te gaan ten aanzien van het geconstateerde visieverschil over de regie in het netwerk. Van belang hierbij is dat beide partijen dienen in te zien dat het niet gaat om de vraag *wie* de regie/coördinatie functie in een netwerk vervult, maar dat het gaat om vanuit het belang van het netwerk te kijken naar *hoe* aan een *gedeelde* coördinatie/regie functie die inherent is aan de complexiteit binnen een netwerk kan worden vormgegeven. Van belang is in dit gesprek in te gaan op de in dit onderzoek gedane constatering dat het wellicht goed zou zijn als de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk een wat vrijere en onafhankelijke rol in de samenwerking zal vervullen.
- Het zou goed zijn als de projectmedewerker van Scoren in de Wijk in Tweckelerveld voor de helft van de tijd op een andere locatie in de wijk zal worden gehuisvest. Momenteel is de projectmedewerker in hetzelfde gebouw als Stadsdeel Noord gehuisvest. Van belang is dat de projectmedewerker op een wat grotere afstand van de gemeentelijke actor opereert en daarbij tegelijkertijd een meer centrale positie in de wijk inneemt. Hierdoor zal de projectmedewerker beter in staat zijn om een onafhankelijke rol te vervullen en tevens een verbeterde binding met de wijk te bewerkstelligen.

De relaties en posities van actoren

Afhankelijkheidsrelaties

Aanbevelingen met betrekking tot de afhankelijkheidsrelaties in het netwerk focussen zich op de concurrerende afhankelijkheidsrelatie die is vastgesteld tussen de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk enerzijds en VV Rigtersbleek anderzijds. Ten gevolge van deze concurrerende afhankelijkheidsrelatie is er tussen beide actoren niet altijd sprake van een constructieve verstandhouding. Van belang is dat beide partijen in gesprek gaan met elkaar en de projecten beter met elkaar af proberen te stemmen. Concreet zou dat in kunnen houden dat in sommige gevallen een keuze gemaakt zal worden ten aanzien van de vraag welke partij het project uitvoert. In andere gevallen zullen projecten wellicht gezamenlijk door beide partijen tot stand kunnen worden gebracht.

- De Stichting FC Twente Scoren in de Wijk en VV Rigtersbleek dienen met elkaar in gesprek te gaan om zo tot een betere afstemming van projecten te komen waardoor concurrentie in de samenwerking voorkomen kan worden.

Vertrouwen in Relaties

Met betrekking tot het vertrouwensniveau in het netwerk is het van belang dat de communicatie wordt verbeterd. Als gevolg van een gebrek aan goede communicatie geven de respondenten aan dat onder andere argumenten niet altijd gehoord worden, afspraken niet worden nagekomen en dat de doelen niet altijd even scherp en helder geformuleerd zijn. Het is van belang dat er helder gecommuniceerd wordt tussen de betrokken actoren. Essentieel hierin is ook dat er zowel in als tussen de werkgroepen en de stuurgroep sprake is van een heldere communicatie.

- De communicatie tussen zowel de actoren onderling als in en tussen de werkgroepen en de stuurgroep dient te worden verbeterd zodat er meer duidelijkheid zal zijn ten aanzien van argumenten, afspraken en doelstellingen.

Posities van essentiële actoren

Aanbevelingen ten aanzien van de posities van essentiële actoren zullen zich niet richten op de posities van de reeds in het netwerk aanwezige actoren. De essentiële actoren bleken namelijk allemaal vrij centrale posities in het netwerk te hebben. Wel zullen aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van actoren die (nog) niet in het netwerk betrokken zijn maar waarvan met de inzichten vanuit dit onderzoek kan worden vastgesteld dat het goed zou zijn om deze ook in de samenwerking te betrekken. Van belang is te benoemen dat zowel De Wijkraad Tweckelerveld als Het Samenwerkingsverband Tweckelerveld belangrijke actoren zijn om mee samen te werken voor het project als geheel. Samenwerking met die twee actoren creëert namelijk voorzieningen in het netwerk waarmee de inwoners van Tweckelerveld hun wensen en behoeften kenbaar kunnen maken. Een uitbreiding van de samenwerking met die twee actoren zal het Scoren in de Wijk netwerk in Tweckelerveld in staat stellen in grotere mate in te spelen op de behoefte van de doelgroep.

Uitbreiding van de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld met de volgende actoren zal in overweging genomen dienen te worden:

- De Wijkraad Tweckelerveld
- Het Samenwerkingverband Tweckelerveld
- De basisscholen in Tweckelerveld (Brede School)
- De TOS (Twentse Ondernemers Sociëteit)

Overige Aanbevelingen

Verwachtingen

In hoofdstuk 3 is beschreven dat de initiërende actoren met verschillende verwachtingen ten aanzien van elkaar en ten aanzien van de samenwerking in het algemeen het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld zijn begonnen. Dit heeft tussen de initiërende actoren tot een zekere mate van frictie geleid. Van belang is het voor de actoren in de samenwerking dat duidelijk is wat men van elkaar verwacht. Dit geldt op basis van de inzichten in dit onderzoek in het bijzonder voor de initiërende actoren.

- De initiërende actoren dienen duidelijker te communiceren ten aanzien van wat ze van de samenwerking in het algemeen en van de andere (initiërende) actoren in de samenwerking verwachten.

Op basis van de in dit onderzoek verkregen inzichten mag verwacht worden dat de hierboven besproken aanbevelingen er aan zullen bijdragen dat de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld zal worden verbeterd. Het is goed te benoemen dat het niet een kwestie is van het eenvoudig opvolgen van de hierboven genoemde aanbevelingen. De aanbevelingen kunnen over het algemeen worden gezien als relevante inzichten die als basis kunnen fungeren voor het handelen van actoren en het creëren van omstandigheden om de samenwerking en het succes ervan te verbeteren.

Literatuurlijst

Babbie, E. *The Practice Of Social Research* (2007) Thomson Higher Education, Belmont, USA.

Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly* 20 (2):229-249.

Broeze, L. (2007). Scoren met samenwerking. Een onderzoek naar de samenwerking tussen de deelnemende organisaties binnen het project Adoptiewijk FC Twente. MA-thesis, School for Management and Governance, University of Twente, Enschede.

Denters, B. & Klok, P.J. (2007). More than just two goals: FC Twente and its partners in the revitalization of the Berflo Es area. Theoretical considerations on effective network governance and some expectations for the Berflo Es case. Congrespaper, School for Management and Governance, University of Twente, Enschede.

Dijkstra, W. & Smit, J. (2005). *Onderzoek met vragenlijsten: Een praktische handleiding*. VU Uitgeverij Amsterdam.

Fenger, H.J.M., P.-J. Klok (2001). Interdependency, Beliefs, and Coalition Behavior: A Contribution to the Advocacy Coalition Framework, *Policy Sciences*, vol. 34, 157-170.

Hay, C. and D. Richards. (2000). The tangled webs of Westminster and Whitehall: The discourse, strategy and practice of networking within the British core executive, *Public Administration*, vol. 78, No. 1, 1-28.

Hawe, P., C. Webster, & A. Shiell (2004). A glossary of terms for navigating the field of social network analysis, *J Epidemiol Community Health*, vol 58, 971-975.

Hazeu Cock A. (2007). *Institutionele economie: Een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken*. Hilversum, Coutinho.

Heffen, O. van., & Klok, P.J., (2000) Institutionalism: state models and policy processes, in: Heffen, O. van, J.M. Kickert and J.J.A. Thomassen, *Governance in Modern Society: Effects, Change and Formation of Government Institutions* (pp. 153-177).

Heffen, O. van, J.M. Kickert and J.J.A. Thomassen, *Governance in Modern Society: Effects, Change and Formation of Government Institutions* (pp. 153-177). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers..

Jones, C., W.S. Hesterly & S.P. Borgatti (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, 911-945.

Van Kersbergen, K., and F. Van Waarden (2004). 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European Journal of Political Research*, Vol. 43, No. 2, 143-171.

Marsh, D., and M. Smith (2000), Understanding Policy Networks: towards a Dialectical Approach, *Political Studies*, vol. 48, 4-21

Meppelink, J.W. (2008) Een voorsprong verdedigen: Een vervolgonderzoek naar de samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen het project adoptiewijk FC Twente. BA-thesis, School for Management and Governance, University of Twente, Enschede.

Pawson, R, Tilly, N (1998), Caring Communities, Paradigm Polemics, Design Debates, Evaluation, vol 4, pagina 73-90

Provan, K.C. & P. Kenis (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-24.

Provan, K.C., and H.B. Milward (2001), Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks, *Public Administration Review*, vol. 61, no. 4, 414-423.

Provan, K.C., M.A. Veazie, L.K. Staten & N.I. Teufel-Shone (2005). The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships, *Public Administration Review*, vol. 65, no. 5, 603-613.

Sydow, J., and A. Windeler (1998), Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness, *Organization Science*, vol. 9, no. 3, 265-284.

Terpstra, J.B. (2001). Netwerken en samenwerking bij uitvoering van beleid. *Beleidswetenschap*, jrg. 15, nr. 2, pp. 141-168.

Terpstra, J.B. & Kouwenhoven, R. (2004). Samenwerking en netwerken in de lokale veiligheidszorg. Reeks: politiewetenschap nr. 19. Zeist: Kerckebosch.

Geraadpleegde Websites

-www.scorenindewijk.nl

-KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing (http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=6012) (Interview met Gerard Oude Vrielink: “*Houd het zuiver, doe het niet om te scoren*”.)

Interne Documenten

-Werkplan Scoren in de Wijk Project Tweekelerveld (2007).

-Stichting FC Twente Scoren in de Wijk (2007). Jaarrapportage 2006. Adoptieproject Berflo Es.

-Stichting FC Twente Scoren in de Wijk (2010). Jaarrapportage 2009. Scoren in de wijk; solidariteit in de praktijk.

-Stichting FC Twente Scoren in de Wijk (2010). Eindevaluatie Scoren in de Wijk
Projectgroep Tweekelerveld 2010.

-Raamovereenkomst Scoren in de Wijk Project Tweekelerveld (2006)

Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde personen

Ronnie Brinks	Medewerker VV Rigtersbleek
Jelmer van Dam	Stadsdeelmanager Stadsdeel Noord (tot medio december 2010)
Hetty Delwig	Medewerker Livio
Bas Denters	Hoogleraar Bestuurskunde Universiteit Twente
Chantal Euverman	Projectleidster Stadsdeel Noord
Willy ten Have	Voorzitter Wijkraad Tweckelerveld
Marcel Hofstede	Manager Sponsoring Menzis
Drees Kroes	Projectleider Stichting FC Twente Scoren in de Wijk
Robert Landkroon	Re-integratie Consulent Werkplein Enschede
Frits Oosterveld	Lector Kenniscentrum Gezondheid, Welzijn en Technologie aan de Saxion Hogescholen
Gerard Oude Vrielink	Lid van de Raad van Commissarissen van FC Twente en tevens secretaris/penningmeester van de Stichting FC Twente Scoren in de Wijk
Annemarie Veneman	Consulent Wijkbeheer Domijn
Helena Verwer	Directeur College voor Educatie ROC van Twente
Dennis Wiggers	Projectmedewerker Stichting FC Twente Scoren in de Wijk
Angelique ten Wolde	Interim Gebiedsmanager Alifa Welzijn

Bijlage 2: Interviewvragen/Operationalisering

Totstandkoming

De bij deelvraag 1 behorende vragen zijn louter bedoeld voor de initiërende actoren.

Deelvraag 1

1. Wat waren voor uw organisatie de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen om het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweekelerveld te initiëren? (*in kaart brengen doelstellingen initiërende actoren*)
2. Welk belang had uw organisatie zelf om het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweekelerveld te initiëren? (*suggestieve vraag i.v.m. sociaal wenselijke antwoorden*)

Huidige Netwerk

Deelvraag 2: De Actoren

1. Welke hulpbronnen zet uw organisatie momenteel in ten behoeve van het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweekelerveld? (*geld, personeel, goederen, kennis/expertise en bevoegdheden*)
 - o Geld (o.a. budgetten, subsidies)
 - o Personeel
 - o Goederen (o.a. apparatuur/huisvesting)
 - o Kennis/Expertise
 - o Bevoegdheden (bevoegdheid tot o.a. uitvoering bepaalde taken)
2. Wat zijn voor uw organisatie de belangrijkste inhoudelijke doelstellingen in de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweekelerveld? (*in kaart brengen doelstellingen alsmede constatering overeenkomsten/verschillen*)
3. Welk belang heeft uw organisatie zelf bij de deelname aan het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweekelerveld? (*suggestieve vraag i.v.m. sociaal wenselijke antwoorden*)
4. In hoeverre is er vanuit de optiek van uw organisatie sprake van een verschil van inzicht tussen de verschillende betrokken organisaties over de doelen van de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweekelerveld? U kunt u antwoord geven op een schaal van 1 (geen verschil van inzicht) tot en met 7 (groot verschil van inzicht). (*gepercipieerde overeenkomstigheid van doeleinden*)

Geen verschil van inzicht							Groot verschil van inzicht	
1	2	3	4	5	6	7		
5. Vanaf welk moment is uw organisatie betrokken bij het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweekelerveld? (*Type: initiatiefnemer of er later bij gekomen, tevens in kaart brengen dynamiek*)

6. In hoeverre zou u de houding van uw organisatie ten opzichte van de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld als onwelwillend of welwillend typeren? U kunt uw antwoord geven op een schaal die loopt van 1 (zeer onwelwillend) tot en met 7 (zeer welwillend). (*Houding individuele organisaties*)

Zeer onwelwillend			Neutraal			Zeer welwillend
1	2	3	4	5	6	7

7. In hoeverre zou u de houding van andere betrokken organisaties in het algemeen ten aanzien van de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld als onwelwillend of welwillend typeren? U kunt uw antwoord geven op een schaal die loopt van 1 (zeer onwelwillend) tot en met 7 (zeer welwillend). (*Houding: Welwillend vs. Onwelwillend ten aanzien van de samenwerking; niet per organisatie maar in het algemeen*)

Zeer onwelwillend			Neutraal			Zeer welwillend
1	2	3	4	5	6	7

8. Zijn er ten gevolge van verschillende houdingen ten aanzien van de samenwerking wel eens spanningen ontstaan tussen organisaties? Zo ja, kunt u de organisaties noemen waar spanningen tussen zijn? Waar bestaan die onderlinge spanningen uit? Hebben dergelijke spanningen gevolgen gehad voor de verdere samenwerking? (*Verschil in houding en daaruit voortvloeiende spanningen hebben negatief effect op het succes van de samenwerking*)

9. De volgende stellingen hebben betrekking op de rolverdeling binnen het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld (*respectievelijk; uitvoerend, inhoudelijke, regie*). In hoeverre zijn de onderstaande stellingen van toepassing op uw organisatie in de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Enschede? U kunt uw antwoord geven op een schaal die loopt van 1 (helemaal niet van toepassing) tot en met 7 (helemaal van toepassing).

A. In de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld dragen wij zorg voor de uitvoering van de projecten

B. In de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld doen wij regelmatig voorstellen voor het starten van nieuwe projecten

C. In de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld dragen wij zorg voor de voortgangsbewaking en de planning en afstemming van de verschillende projecten

10. De volgende stellingen hebben betrekking op de rol van Stadsdeel Noord binnen het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld. (*respectievelijk; uitvoerend, inhoudelijke, regie*). In hoeverre zijn de onderstaande stellingen van toepassing op de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld? U kunt uw antwoord geven op een schaal die loopt van 1 (helemaal niet van toepassing) tot en met 7 (helemaal van toepassing). (*toetsing van de verwachting dat de gemeente/stadsdelen op basis van traditie in meerdere mate een leidende/regie rol in zullen gaan nemen en de eventuele spanningen die dit oplevert*)

A. In de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld draagt stadsdeel Noord zorg voor de uitvoering van de projecten

B. In de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld doet stadsdeel Noord regelmatig voorstellen voor het starten van nieuwe projecten

C. In de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld draagt Stadsdeel Noord zorg voor de voortgangsbewaking en de planning en afstemming van de verschillende projecten

11. Kunt u op basis van de hierboven gegeven antwoorden aangeven in hoeverre u de rol van stadsdeel Noord als positief of negatief beschouwd? U kunt uw antwoord geven op een schaal die loopt van 1 (zeer negatief) tot een met 7 (zeer positief)

Zeer negatief Zeer positief
 1 2 3 4 5 6 7

12. Hoe zou u vanuit de optiek van uw organisatie de huidige rolverdeling in het algemeen in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld beoordelen? U kunt uw antwoord geven op een schaal die loopt van 1 (zeer negatief) tot en met 7 (zeer positief). *(In kaart brengen van visie verschillen ten aanzien van de rolverdeling)*

Zeer negatief Zeer positief
 1 2 3 4 5 6 7

13. Ontstaan er ten gevolge van onderlinge visie verschillen ten aanzien van de rolverdeling wel eens spanningen? Zo ja, kunt u de organisaties noemen waar spanningen tussen zijn? Waaruit bestaan die spanningen? Waarin resulteerden deze onderlinge spanningen? *(Verskil in visie ten aanzien van de rolverdeling en daaruit voortvloeiende spanningen hebben negatief effect op het succes van de samenwerking)*

Deelvraag 3: De Relaties

1. Met welke van de onderstaande organisaties werkt u met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld samen? *(in kaart brengen van relaties, sterkte van de relatie op basis van wederzijdse bevestiging)*

<i>Organisatie</i>	<i>Samenwerking (Wel/Geen)</i>
FC Twente	
Stichting FC Twente Scoren in de Wijk	
Stadsdeel Noord	
Werkplein Enschede	
Wijkraad Tweckelerveld	
Livio Tweckelerveld	
Alifa Welzijnswerk	
Menzis	
Domijn	
ROC van Twente	
Universiteit Twente	
Saxion Hogeschool	
VV Rigtersbleek	

2. Kunt u per organisatie waarmee u samenwerkt beschrijven waar die samenwerking uit bestaat? *(Inhoud van de relaties bijv. uitwisseling hulpbronnen of inhoudelijk overleg etc.)*

3. Hoe vaak heeft uw organisatie contact met de desbetreffende organisaties in de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Enschede? *(sterkte van de relatie op basis van contactfrequentie, per organisatie)*

< 1*per jaar 1* per jaar 1* per kwartaal 1*per maand 1* per week >1* per week dagelijks

4. Zou het vertrek of wegvallen van bepaalde personen binnen uw organisatie tot problemen leiden voor de continuïteit van de samenwerking met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Enschede (Tweckelerveld)? Zo ja, kunt u aangeven welke personen binnen uw organisatie het betreffen? *(inzichtelijk maken potentiële gevaren voor de samenwerking in termen van type relatie persoonlijk/formeel binnen eigen organisatie)*

5. Zou het vertrek of wegvallen van bepaalde personen binnen de organisaties waarmee u samenwerkt ten behoeve van het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld tot problemen leiden voor de continuïteit van de samenwerking? Zo ja, kunt u aangeven welke personen binnen welke organisaties het betreffen? *(inzichtelijk maken potentiële gevaren voor de samenwerking in termen van type relatie persoonlijk/formeel binnen de andere organisatie)*

6. In de verhoudingen tussen organisaties in een samenwerkingsverband worden verschillende situaties onderscheiden. In hoeverre acht u de onderstaande twee stellingen van toepassing op de samenwerking binnen het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld? U kunt uw antwoord geven op een schaal die loopt van 1 (helemaal niet van toepassing) tot en met 7 (helemaal van toepassing). *(in kaart brengen type afhankelijkheid: mate van concurrerende en symbiotische afhankelijkheid, niet per organisatie maar in het algemeen)*

A: Concurrentie: Wat andere partijen in dit project doen, gaat ten koste van wat wij zelf kunnen doen

B: Win-Win: Als organisaties in dit project samenwerken zal dit zowel voor de individuele organisaties als voor het project in het algemeen tot betere resultaten leiden

7. Kunt u, op een schaal van 1 tot 7, aangeven in hoeverre er in de afgelopen maanden in de samenwerking met de andere organisaties onvoldoende of voldoende sprake was van een situatie waarin men:

	Onvoldoende						Voldoende
o zich hield aan gemaakte afspraken	1	2	3	4	5	6	7
o open was in het onderling overleg	1	2	3	4	5	6	7
o overlegde op basis van argumenten	1	2	3	4	5	6	7
o oog had voor het gezamenlijk belang	1	2	3	4	5	6	7
o elkaar wederzijds vertrouwde	1	2	3	4	5	6	7
o oog had voor elkaars belangen	1	2	3	4	5	6	7

(in kaart brengen van de mate van vertrouwen, vraag afkomstig van Broeze 2007)

8. Werkt uw organisatie voor de realisatie van zijn doelstellingen met betrekking tot het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld samen met andere organisaties die niet betrokken zijn bij het project? Zo ja, waaruit bestaat die samenwerking? *(In kaart brengen niet-netwerk relaties alsmede eventueel buiten het netwerk aanwezige essentiële hulpbronnen)*

Deelvraag 4: De Posities

Ofschoon de data met betrekking tot de centraliteit en dichtheid al bij eerdere interviewvragen aan bod zijn gekomen (bij het in kaart brengen van de relaties) zullen nu enkele vragen gesteld worden die mogelijk inzicht verschaffen om het netwerk aan te passen.

1. In welke mate beschikken onderstaande organisaties over hulpbronnen die essentieel zijn voor de realisatie van de doelstellingen van het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld? *(in kaart brengen essentiële actoren)*

Organisatie	---	--	-	0	+	++	+++
FC Twente							
Stichting FC Twente							
Scoren in de Wijk							
Stadsdeel Noord							
Werkplein Enschede							
Wijkraad Tweckelerveld							
Livio Tweckelerveld							
Alifa Welzijnswerk							
Menzis							
Domijn							
ROC van Twente							
Universiteit Twente							
Saxion Hogeschool							
Rigtersbleek							

2. Zijn er organisaties die in het bezit zijn van essentiële hulpbronnen voor de realisatie van de doelstellingen van het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld maar vanuit de optiek van uw organisatie nog niet of in een te geringe mate betrokken zijn bij het project? *(in kaart brengen welke actoren centraler in het netwerk zouden moeten staan en met welke actoren het netwerk zou kunnen worden uitgebreid)*

3. Zijn er organisaties die vanuit de optiek van uw organisatie minder betrokken zouden moeten zijn bij het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld? *(in kaart brengen welke actoren minder centraal in het netwerk zouden moeten staan)*

Deelvraag 5: Het Succes van Samenwerking

De indicatoren van het succes op netwerkniveau zullen worden besproken. Ofschoon aanvankelijk besloten was geen aandacht te besteden aan het succes van de samenwerking op het niveau van de individuele organisaties zal er toch kort op worden ingegaan.

Netwerkniveau

Ontwikkeling in ledenaantal: De ontwikkeling (toe/afname) van het aantal actoren zal bekeken worden vanuit een dynamische optiek. (*jonge netwerken dienen te groeien en volwassen netwerken dienen meer in evenwicht te blijven*)

Aantal diensten: Kijken naar projecten/activiteiten die in het netwerk tot stand komen en in hoeverre deze voldoen aan de behoeften van de doelgroep. (*naarmate de diensten van een netwerk in meerdere mate voldoen aan de behoeften van de doelgroep is deze succesvoller, de afwezigheid van dubbel aangeboden diensten is ook een indicatie van succes*)

De administratieve structuur: Gekeken zal worden naar de aanwezigheid van een NAO. (*De aanwezigheid van een NAO is niet noodzakelijk maar geeft over het algemeen wel een indicatie van het feit dat het netwerk levensvatbaar is*)

1. Het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld realiseert haar doelstellingen (*perceptie individuele actoren m.b.t. bereiking netwerkdoelen*)

---	--	-	0	+	++	+++
1	2	3	4	5	6	7

2. Is er in de samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Enschede Tweckelerveld een organisatie die zorg draagt voor de verdeling van de financiële middelen, de administratie en coördinatie van de samenwerking? Zo ja, welke organisatie(s) is/zijn dit? (*in kaart brengen aanwezigheid NAO*)

3. De samenwerking rondom het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld leidt tot nieuwe innovatieve ideeën die zonder het project niet tot stand waren gekomen (*in kaart brengen innovatiekracht*)

---	--	-	0	+	++	+++
1	2	3	4	5	6	7

Organisatieniveau

1. Het Scoren in de Wijk project in Tweckelerveld draagt bij aan de realisering van de door uw organisatie gestelde doeleinden (*perceptie individuele actoren m.b.t. bereiking organisatiedoelen; succes op organisatie niveau*)

---	--	-	0	+	++	+++
1	2	3	4	5	6	7

Deelvraag 6 De beïnvloedingsfactoren

Er zal worden ingegaan op de beïnvloedingsvariabelen in relatie tot succes op het netwerkniveau.

Succes op Netwerkniveau

De in paragraaf 1.6 besproken variabelen zullen worden gemeten op basis van de hierboven staande interviewvragen. Echter van belang is nog eens op te merken dat alle beïnvloedingsvariabelen slechts in één netwerk (Tweckelerveld) zullen worden gemeten. Dit brengt met zich mee dat toetsing van de hypothesen in termen van een vergelijking tussen de netwerken in Velde Lindenhof en Tweckelerveld niet mogelijk is. Echter van belang is te vermelden dat Broeze (2007) het netwerk dat in Hengelo is ontstaan rondom het Scoren in de Wijk project al heeft beschreven. Na bestudering van de toen gehanteerde interviewvragen blijkt dat een groot deel van de in paragraaf 1.6 beschreven beïnvloedingsvariabelen ook in de scriptie van Broeze aan bod komen. Zoals reeds eerder vastgesteld is van onafhankelijkheid tussen de cases (Hengelo en Enschede) geen sprake. Wel is vastgesteld dat de onafhankelijkheid groter is dan wanneer de netwerken in Velde Lindenhof en Tweckelerveld (beide in Enschede gevestigd) onderling worden vergeleken. Op basis van een vergelijking tussen de samenwerking in Hengelo en Enschede zullen er geen algemeen geldende inzichten worden verkregen. Van causaliteit en het “toetsen” van hypothesen kan niet worden gesproken. Echter (om met Pawson en Tilly te spreken) een dergelijke vergelijking kan wellicht wel inzicht verschaffen in welke mechanismen in welke context leiden tot de gewenste resultaten. Hieronder zullen de procesmechanismen bondig worden weergegeven waarbij de vetgedrukte mechanismen ook in Hengelo zijn gemeten waardoor een vergelijking mogelijk is. Duidelijk dient te zijn dat de hieronder genoemde factoren als indicaties worden gezien voor de procesmechanismen waarvan hun aan of afwezigheid in een netwerk invloed heeft op het succes van de samenwerking.

Het ontstaan van netwerken

Lokaal initiatief vs. Van bovenaf opgelegd

De actoren

Gepercipieerde overeenkomstigheid en verenigbaarheid van doeleinden

De houding ten aanzien van de samenwerking

De visie ten aanzien van de rolverdeling

De relaties en posities van actoren

Afhankelijkheidsrelaties

Vertrouwen

Positie van essentiële actoren

Hieronder zijn de hypothesen geformuleerd. De vetgedrukte hypothesen zijn in Hengelo ook gemeten waardoor een vergelijking mogelijk is.

-Naarmate een netwerk in meerdere mate ontstaan is op basis van lokale initiatieven zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

-Naarmate de gepercipieerde overeenkomstigheid en verenigbaarheid van doeleinden groter is zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

-Naarmate de houding van de actoren, mits die positief is, ten aanzien van de samenwerking in meerdere mate overeenkomt zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

-Naarmate de visies van de actoren ten aanzien van de rolverdeling in meerdere mate overeenkomen zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

-Naarmate een netwerk in meerdere mate bestaat uit symbiotische afhankelijkheidsrelaties tussen actoren zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

-Naarmate het vertrouwensniveau in een netwerk hoger is zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

-Naarmate essentiële actoren in een netwerk in meerdere mate een centrale rol vervullen zal dit een positief effect hebben op het succes van de samenwerking in het netwerk.

Toekomstig functioneren

Deelvraag 7: Aanbevelingen

Succes op Netwerkniveau

Deze deelvraag zal worden beantwoord op basis van zowel de inzichten uit dit onderzoek als op basis van de inzichten uit de vergelijking met Hengelo. Aanbevelingen zullen worden gedaan op de volgende punten:

- Ontstaanswijze
- Gepercipieerde overeenkomstigheid van doeleinden
- De houding ten aanzien van de samenwerking
- De visie ten aanzien van de rolverdeling
- Afhankelijkheidsrelaties
- Vertrouwen
- Positie van essentiële actoren

Van belang is het kort aandacht te besteden aan de manipuleerbaarheid van de hierboven genoemde variabelen. Duidelijk dient te zijn dat het doen van aanbevelingen er in een bepaalde mate van uitgaat dat de punten waarop de aanbevelingen worden gedaan enigszins manipuleerbaar zijn. De mate van manipuleerbaarheid varieert per variabele. De ene variabele laat zich wat lastiger beïnvloeden dan de andere. Zo lijkt de positie van essentiële actoren in eerste instantie eenvoudiger te beïnvloeden dan de mate van vertrouwen tussen actoren in een netwerk. Het is goed te beseffen dat de aan of afwezigheid van de procesmechanismen zich niet altijd even makkelijk laat sturen.

Tot slot zal met het eerste punt over het ontstaan van netwerken (lokaal vs. van bovenaf opgelegd) pragmatisch moeten worden omgegaan. Logischerwijs kan een netwerk dat reeds is ontstaan niet nog eens ontstaan. Vandaar dat aanbevelingen op dit punt zich zullen focussen op de huidige gang van zaken binnen het netwerk. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat het succes van een netwerk wordt belemmerd doordat het in een te grote mate van bovenaf is opgelegd zou een mogelijk aanbeveling kunnen zijn dat er in de huidige samenwerking meer ruimte dient te zijn voor initiatieven van bepaalde actoren.

Bijlage 3: Brief Summary

In this research the cooperation between several actors in the Dutch “Scoren in de Wijk” project has been studied from a network perspective. The Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” was established in 2005 to give substance to the “solidarity pillar” of FC Twente. The foundation realizes in cooperation with various partners in a certain district social community projects on four areas; Sport, Health, Education and Involvement. The foundation is currently active in the Berflo Es area in the city of Hengelo and also in two areas in the city of Enschede: Tweekkelerveld and the Velde Lindenhof. The cooperation between the several actors in the project in De Berflo Es area has already been studied by Broeze (2007). A similar study has not been done in the Tweekkelerveld area and the Velde Lindenhof area in the city of Enschede. FC Twente has expressed the wish that the cooperation in the Tweekkelerveld area and the Velde Lindenhof area requires further consideration with a view to possible adjustments. In consultation with the foundation and the University of Twente the decision has been taken to further explore the cooperation in the Tweekkelerveld area. This thesis should be seen as part of the evaluative role of the public administration department of the University of Twente (UT) within the network around the Dutch “Scoren in de Wijk” project.

The key question in this research:

Which actors and factors play and have played a role in the establishment and the development of the cooperation within the Dutch “Scoren in de Wijk” project in the Tweekkelerveld area in the city of Enschede and how could it be improved?

To answer this key question seven sub questions haven been formulated:

The Establishment

1. How has the “Scoren in de Wijk” project in the area of Tweekkelerveld been established?

Current Network

2. Which actors are involved in the project and how can they be characterized?

3. How can the relations between the actors involved in the project be characterized?

4. How can the positions of actors and of groups of actors within the network be characterized?

5. How can the success of the cooperation be characterized and to what extent can it be characterized as successful?

6. Which factors have affected the cooperation between the actors within the network?

Future Network

7. How can the cooperation between the actors involved in the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Tweekkelerveld area be improved?

To answer this sub questions fifteen relevant persons within the involved organizations have been interviewed. In addition to the interviews document analysis also has been used to get a better understanding of the cooperation between the actors involved in the project. The

document analysis included both the analysis of internal documents relating to the project and the analysis of previous evaluations of the “Scoren in de Wijk” project made by students of the UT.

For each sub-question the main findings will be discussed briefly:

The Establishment

1. How has the “Scoren in de Wijk” project in the Tweckelerveld area been established?

Way of Establishment: The establishment of the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Tweckelerveld area can to a certain degree be characterized as top down.

Goals and Motives: From a strategic perspective it’s concluded that there is a high degree of similarity between the main goals of the initiating actors in the project.

Resources: From a structural perspective it’s concluded that the lack of commitment among the initiating actors in terms of resources appears to be the explanation for the delayed development of the network.

Current Network

2. Which actors are involved in the project and how can they be characterized?

In this research a distinction is made between the initiating actors and the non-initiating actors. The initiating actors will be discussed briefly. The non-initiating actors will only be appointed shortly.

Initiating Actors

The Foundation FC Twente Scoren in de Wijk: The foundation is involved in the project in the Tweckelerveld area from the very beginning. Currently the personal involvement of the foundation within the project in the Tweckelerveld area consists of Drees Kroes (project manager) and Dennis Wiggers (project worker). The main goal in the participation of the foundation within the project is that expanding the number of areas where the “Scoren in de Wijk” project runs fits well with the policy of FC Twente towards the solidarity pillar. The input of resources of the foundation in the project consists of money, personnel, goods and knowledge/expertise. The foundation plays to a certain degree both an executive, a content and a directing role in het network around the “Scoren in de Wijk” project in the Tweckelerveld area.

North District: North District is also involved in the project from the very beginning. North District can be characterized as the municipal actor on the level of a city district. Currently the personal involvement of the North District within the project in the Tweckelerveld area consists of the city district manager (also chairman of the steering committee) and the project manager of the district who coordinates the working groups. The main goal of the North District to initiate the project is that it's seen as a mean to maintain and enhance the viability of the Tweckelerveld area. The input of resources of the North District in the project consists of money, personnel, goods, knowledge/expertise and authorizations. The North District plays to a certain degree both an executive, a content and a directing role in het network around the “Scoren in de Wijk” project in the Tweckelerveld area.

Domijn: Also Domijn (housing association) is involved in the project from the very beginning. Currently the personal involvement of Domijn within the project in the Twekkelerveld area consists of the project manager and the consultant neighbourhood management. The main goals of Domijn to initiate the project are to enhance the viability and the living conditions in the Twekkelerveld area. The input of resources of Domijn in the project consists of money, personnel, knowledge/expertise and authorizations. Domijn plays to a certain degree both an executive and a directing role. On the content Domijn plays a modest role.

The non-initiating actors:

- ROC van Twente
- Werkplein Enschede
- Alifa
- VV Rigtersbleek
- Livio
- Saxion Hogescholen
- Universiteit Twente (UT)
- Menzis
- FC Twente

After describing the actors three more general aspects have been discussed:

-The (perceived) similarity of goals

Both the objectives as described by the actors themselves and the perceptions indicate a high degree of goal similarity. Although a high degree of goal similarity was found some vision differences were found towards the practical implementation. To a certain degree there also seems to be a lack of clarity regarding both the goals and the practical implementation.

-The attitude of the actors towards the cooperation

The attitude of the actors towards the cooperation in general is quite benevolent. Although the attitude in general can be characterized as quite benevolent some tensions were found. A tension is found between the Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” on the one hand and the other actors involved in the cooperation on the other hand. While the project in the Twekkelerveld area is the core business of the Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” for all the other actors involved in the project this is not the case. This to a certain degree causes some tension. It also seems to be that some actors are less benevolent towards temporally collaborations like the “Scoren in de Wijk” project in the Twekkelerveld area and more benevolent towards collaborations with a more structural character.

-The vision of the actors towards the division of roles in the cooperation

It was found that there’s a lack of clarity towards the division of roles in the cooperation. The interviews also gain an insight in the fact that there’s a difference in vision between the Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” and the North District towards the direction/coordination of the network. This disagreement affects the cooperation in a negative way. It was also found that the lack of clarity towards the division of the roles at the very beginning of the cooperation contributed to the fact that the initiating actors started the project with different expectations.

3. *How can the relations between the actors involved in the project be characterized?*

The relations between the actors in the network are discussed on the following aspects:

-The strength of the relations: The strength of the relations between the actors is discussed by describing the reciprocity, the contact frequency and the multiplexity of the relations.

-Institutionalized and Personal relations: Concluded is that the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Twekkelerveld area consists of a combination of both institutionalized and personal relations.

-Dependency Relations (Symbiotic/Competitive): It was found that the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Twekkelerveld area has a quite high degree of symbiotic relations and a very low degree of competitive relations.

-Trust in Relations: Concluded is that the degree of trust in the network in general seems to be reasonably sufficient. Also discussed is the fact that a lack of clarity in the cooperation due to some kind of miscommunications caused some frictions between certain actors in the network.

-Relations outside the network: Concluded is that the majority of the actors indicated that they don't collaborate with other actors outside the network in achieving the goals of the “Scoren in de Wijk” project in the Twekkelerveld area.

4. *How can the positions of actors and groups of actors within the network be characterized?*

With respect to the positions of actors and groups of actors the following aspects have been discussed:

-The Centrality of Key Actors: Concluded is that FC Twente, The Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk”, North District, Domijn, ROC of Twente and Werkplein Enschede can be characterized as the most essential actors within the network. Then it's concluded that all of the essential actors have a very central position within the network.

-The Density of the Network: It was found that the density of the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Twekkelerveld area can be characterized as quite high. Discussed is the fact that all the actors within the network are interconnected by at least one direct or indirect relation. As a consequence of the relative high density it's been described that the structure of the network is quite complex. It was found that the complex structure of the network to a certain degree causes a lack of clarity among the actors towards the projects, the goals and the practical implementation.

5. *How can the success of the cooperation be characterized and to what extent can it be characterized as successful?*

With regard to the success determination a distinction has been made between success on the organisational level and success on the network level.

Success on the Organisational Level:

-Perceived success on the organisational level: It's concluded that the degree of perceived success on the organisational level is quite high.

Success on the Network Level:

-Network Membership Growth: It's stated that the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Twekkelerveld area has succeeded, after a relative strong growth in membership in 2008 and 2009, in becoming a stable adult network in terms of membership growth in 2010.

-Network Services: A review of all the projects that have been realized in the various working groups has been discussed here.

-The Network Administrative Organisation (NAO): In the network around the “Scoren in de Wijk” project there seems to be no central organization that is responsible for the financing, the administration and the coordination of the project. It's concluded that the tasks of a NAO were jointly executed by both the foundation and the North District. Also the steering committee seemed to play a role.

-Network Goals: It's concluded that the majority of the actors are neutral to reasonably positive towards the achievement of the network goals.

-Innovation: Although the views towards the degree of innovation of the project appeared to be fairly divided the overall picture was slightly positive.

6. Which factors have affected the cooperation between the actors within the network?

The influence of the following factors (variables) has been discussed:

- The way of establishment
- The (perceived) similarity of goals
- The attitude of the actors towards the cooperation
- The vision of the actors towards the division of roles in the cooperation
- Dependency relations (Symbiotic/Competitive)
- Trust in relations
- The centrality of key actors

The impact of each of these variables on the cooperation within the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Twekkelerveld area has been discussed. Central in describing the influence of the variables were the insights obtained from the interviews with the respondents. In the description of some variables briefly some attention is paid to the comparison with the network around the project in the Berflo Es area in the city of Hengelo. Although some differences were found there also seems to be some relevant similarities.

Future Network

7. How can the cooperation between the actors involved in the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Twekkelerveld area be improved?

Recommendations have been made which can be expected to improve the cooperation in the network based on the insights gained in this study. This summary will conclude with a brief overview of the recommendations. The recommendations are classified according to the classification of the influencing variables (factors) as described above.

The way of establishment:

- It should be wise for future cooperation to take care for a greater involvement on the street level in the establishing stage of the network so the project can count on more support.
- Map a potentially driving force that can serve as a link between both the administrative and the street level and also with the area itself. Take care for the fact that this person get involved in the project.

The (perceived) similarity of goals:

- Take care for a greater involvement on the street level so that more clarity will arise regarding the practical implementation.
- Take care to provide a good communication of the fact that the pragmatic approach of the Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” implies (in advance) a certain degree of uncertainty regarding the practical implementation.
- Take care to provide a good communication regarding both the objectives of the cooperation in general and of the various subprojects so that more clarity will arise.

The attitude of the actors towards the cooperation

- In particular the initiating actors should be more understanding regarding each other's interests and goals (on other levels).
- The project should get rid of the image of “temporarily”. This can be achieved by embedding some fortunate projects into other organisations or cooperation in the Twekkelerveld area. Also the board of the Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” could take decisions regarding the question which projects should become structural and which not.
- There should be clarity regarding the continuation of the project on time.

The vision of the actors towards the division of roles in the cooperation

- There should be more clarity regarding the division of the roles in the project in general and also in the several subprojects. This should be communicated better.
- The Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” and the North District should start a conversation with respect to the observed difference in vision towards the coordination in the network. Both actors should understand that it's not about the question who's directing/coordinating in a network. It's about to look from a network point of view towards the question how a shared coordination/direction that is inherent to the complexity within a network can be designed. It's important to discuss the recommendations that have been made in this research regarding the role of the Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk”. In this research it has been recommended that the foundation to a certain degree should fulfill a more free and independent role within the network around the “Scoren in de Wijk” project.
- It should be wise if the project worker of the Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” will be located for the half of the time on a different place in the Twekkelerveld area. Currently the project worker is placed in the same building as the North District. It's important for the project worker to act on a greater distance of the municipal actor and at the same time to get a more central position in the Twekkelerveld area. This enables the project worker to a greater extent to fulfil an independent role in the cooperation.

Dependency Relations (Symbiotic/Competitive)

-The Foundation “FC Twente Scoren in de Wijk” and VV Rigtersbleek should start a conversation to achieve a better alignment of projects which will prevent the current competition between both actors.

Trust in Relations

-The communication between both the actors themselves and within and between the working groups and the steering committee should be improved so that a higher degree of clarity can be achieved towards arguments, appointments and objectives.

The centrality of key actors

-Expanding the network around the “Scoren in de Wijk” project in the Tweckelerveld area with the following actors should be considered: The primary schools in Tweckelerveld (“Bredeschool”), the Neighbourhood Council Tweckelerveld, the TOS (Entrepreneurs Society Twente) and the neighbourhood related collaboration named “Samenwerkingsverband Tweckelerveld”.

Especially the expansion of the network with the Neighbourhood Council Tweckelerveld and the neighbourhood related collaboration named “Samenwerkingsverband Tweckelerveld” is important. This enlargement of the network will create facilities in the network that will enable the residents of the Tweckelerveld area to express their needs regarding the projects that will be realized.

Other recommendations

Expectations

-The initiating actors should communicate more clearly with regard to their expectations towards the cooperation in general and towards the other (initiating) actors in the collaboration.